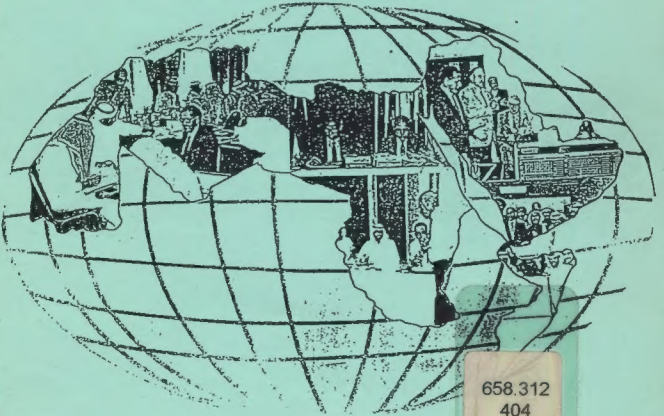


شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م.)
٢٥ شارع خضر التوني ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ - ٢٦٣٧٥٨٧

برنامج " تحديد الإحتياجات التدريبية "



التوثيق العلمي
شركة مركز القرار للإستشارات

658.312

404

مصر

ب



صديقنا العزيز . . . أعلا بك مشاركا فعلا في ثوراتنا، و سوف نعاملون سوريا لنجعل هذا الملتقى
الفكري فرصة لتنمية المعارف، و صقل المهارات، و تقوية المهارات الحميدة، و تحسين الأداء
الفردى و الجمعى.

صديقنا الكريم . . . هذه هي الرصايا العشر من اجل مشاركة فعالة و تجربة لادوية متميزة :-

- ١- احضر الاجتماع، الأسئلة معدة في ذهنك:
دون المشكلات او الاسئلة، و قدمها للمناقشة، استعرض محتويات البرنامج قبل بدء العمل.
- ٢- انصت باصغاء و اهتمام لأراء الآخرين:
ابدل كل جيدك لمعرفة وجهات نظر الآخرين، لا تقبل الأفكار التى تبدو غير منطقية،
و لكن خذها في اعتبارك، فنادرا ما يكون هناك حل واحد صحيح.
- ٣- تكر بإتقان:
لا تبتد فكرك، تحرر من القيود الذاتية فهذا الاجتماع فرصتك لأن تعبر عما تؤمن به، و تتكر
فيه.
- ٤- الاتفاق مع الآخرين قن:
الأختلاف فى الراى شئ طبيعى، لكن عبر عن ذلك بطريقة ودية، تجنب الجدل، احترم الراى
الأخر.
- ٥- لا تحترك المناقشة:
عبر عن وجهة نظرك فى كلمات موضوعية واضحة، لا تتكلم أكثر من دقيقة فى كل مرة،
اعط الفرصة لغيرك، تجنب الخطابة، تحدث بصوت يسمعه الجميع.
- ٦- لا تجعل المناقشة تلت منك:
لا تتردد فى التعبير عن عدم استيعابك لنقطة معينة، وجه الأسئلة المناسبة، اطلب الامثلة
التوضيحية او العملية التى تزيد من استيعابك.
- ٧- لا تشغل سرزمينك فى محادثة جانبية:
لأن ذلك يؤدى الى التشتت، و عدم التركيز، و يضعف عليك فرصة متابعة الحوار.
- ٨- أطرق الحديث و هو ساخن:
لا تتردد فى عرض وجهات نظرك فى الوقت المناسب؛ لأن الانتظار و التأجيل قد يجعل
الفكرة غير مناسبة للمناقشة، و قد يؤدى الى نسيانها.
- ٩- كن على:
لربط المناقشة دائما بالواقع العملى، و فى ضوء خبراتك السابقة، و تصوراتك عن المستقبل.
- ١٠- البدائل . البدائل:
لا تسجن نفسك فى اختيار واحد، فكما تعددت البدائل كلما اقتربت من الرشد فى القرار.

مع تحيات . . .

مركز القرار للاستشارات



لا . . . و . . . بل

لا تَكْتَفِ بأن تكون . . . بل كن إنسانا
لا تَكْتَفِ بلمس الأشياء . . . بل تحسسها
لا تَكْتَفِ بالنظر . . . بل لاحظ
لا تَكْتَفِ بالقرأة . . . بل إستوعب
لا تَكْتَفِ بالإستماع . . . بل إصغ
لا تَكْتَفِ بالإصغاء . . . بل إفهم
لا تَكْتَفِ بالتفكير . . . بل تأمل
لا تَكْتَفِ بالكلام . . . بل أفصح
لا تَكْتَفِ بالعمل . . . بل إنتاج
لا تَكْتَفِ بالإنتاج . . . بل جدد



عزيزي المتدرب / عزيزي مسئول التدريب

لا تعتقد أن التدريب عصا سحرية يمكنها تحقيق كل شيء ، فالتدريب ليس العلاج
الوحيد لقصور الأداء

والنموذج التالي .. يوضح لك أن قصور الأداء لا يعنى مباشرة الحاجة الى التدريب ،
فهناك عوامل أخرى كثيرة قد تكون السبب فى ذلك ، يمكنك أن تكتشفها اذا قمت بتحليل
الأداء ، كى تتأكد ما اذا كان التدريب حلاً ناجحاً لمشكلة قصور الأداء أم لا ، وما اذا كان من
الممكن تنفيذ حلول أخرى بدلا من أو بالإضافة الى التدريب ، وبالتالي سوف يساعدك مدخل
تحليل الأداء فى ضمان تقديم التدريب عند الحاجة الفعلية اليه بحيث تضمن أن يكون له أقصى
تأثير وفعالية ممكنة.

والآن قبل أن ترشح فردا للتدريب ابحث عن مدى الحاجة الحقيقية لتدريبه ... وهل
التدريب هو الحل الأمثل ؟ وهل التدريب يلبي حاجة فعلية ؟

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	<u>الفصل الأول :</u> • مفاهيم التدريب • العلاقة بين التدريب والتعليم • أساسيات التدريب	١ ٥ ٧
٢	<u>الفصل الثاني :</u> • تحديد الإحتياجات التدريبية • تحليل (الفرد / العمل / المنظمة)	١٦ ١٧
٣	<u>الفصل الثالث :</u> • تحديد الهيكل التنظيمية • توصيف وتحليل العمليات الإجرائية • تصميم البرامج التدريبية	٢٨ ٤٠ ٤١
٤	<u>الفصل الرابع :</u> • الظروف والعوامل المؤثرة على عقد البرامج التدريبية • تمثيل الأنوار - دراسة الحالة • المباراة الإدارية	٥٩ ٧٥ ٨٣
٥	<u>الفصل الخامس :</u> • إختيار وتنظيم هيئة التدريب • أسلوب تقييم ومتابعة المدربين • أسلوب تقييم ومتابعة البرامج التدريبية • أسلوب تقييم ومتابعة المتدربين	٨٦ ٩٣ ١٠١ ١٠٨

الفصل الأول :

- * مفاهيم التدريب .
- * العلاقة بين التدريب والتعليم .
- * أساسيات التدريب .

العلاقة بين التدريب والتعليم

يجب في البداية أن نوضح الفارق بين مفهوم التعليم والتدريب ، فغالبا ما يشار الكثير من الخلط بينهما . فإذا ما أردنا التعرف على المفهوم العام عن التدريب، نجد في قاموس اكسفورد حيث يعرف بأنه " نقل الشخص الى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاءة ، سواء بالتعليم أو الممارسة " .

وهكذا يتضح لنا مدى الخلط القائم في المفهوم العام بين التدريب والتعليم ، باعتبار أن التدريب ما هو إلا نوع من التعليم المتخصص ، أو هو نوع من التمرين على ناحية فنية متخصصة .

أما المفهوم المتخصص من الناحية الإدارية فإنه ينظر الى التدريب من الناحية الإدارية ، باعتباره أكثر شمولاً ، باعتباره يعلم أو يهدف الى زيادة المعلومات ، وتطوير القدرات والمهارات ، وأيضا تعديل السلوك .

فإذا كان التعليم يهتم أساسا بإعطاء المعلومات وتحقيق الفهم بشكل عام ، فإن التدريب يهتم أساسا بنقل الفرد من مستوى معين الى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة ، وإنما أيضا فيما يتعلق بالفعالية .

ونقدم بالكفاءة تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كفاءة . . .

ونقدم بالفعالية معرفة الأشياء المواب المطلوب تحقيقها . . .
ونهتم هنا بإبراز هذا الفارق بين الكفاءة والفعالية ، لأننا وبمساعدتنا نستطيع أن نرسل كفاءة شخص ما في أداء عمل ما ، في الوقت الذي من المفروض فيه ألا يكون موجودا إطلاقا من وجهة نظر الفعالية .



فقد يهتم التدريب على سبيل المثال برلع كفاءة الممثل على كيفية مل
استمارة تقييم أدا¹ الموظفين التابعين له , في الوقت الذي يجب فيه الغاء
هذه الاستمارة تماما لأنها تركز على الأنشطة التي يقوم بها هؤلاء الموظفين
(أي المدخلات) . وليس على النتائج التي يحققونها (أي المخرجات) .

ونخلص من ذلك الى أن التدريب يجب ألا يتعلق فقط برلع الكفاءة دون
النظر الى تأثير ذلك على النتائج النهائية , وإنما يجب أن يركز أساسا
على الربط بين تلك الكفاءة والفعالية , أي تحقيق النتائج , والنتائج
الموابة على وجه الدقة .



المفاهيم غير الطليعة عن التدريب

١ - التدريب علاج كامل وحاسم لأي مشكلة تتفج في أذان العاملين ،

لا يمكن للتدريب اصلاح أية أخطاء بعيدا عن الأسباب فيسر
البشرية فتلك الأخطاء غير البشرية لها أشكال أخرى من الإصلاح
 أو العلاج ، من بينها إعادة التنظيم / دراسة العمل / تبسيط
 الإجراءات ... الخ.

۲۔ پستفید المتدرب من أى برنامج تدريجى بمجرد حضوره واستماعه لمسا يدور بالبرنامج .

إذا لم يكن البرنامج ملجأ لاحتياج فعلى لدى المتدرب من ناحية وإذا لم يكن لدى المتدرب رغبة ذاتية في زيادة معلوماته وتعديل سلوكه من ناحية أخرى، فإن اشتراكه قد يؤدي إلى أحداث أحوال لديه، ويؤدي ذلك لنتائج عكسية.

٢ - يمكن لعل العملية التدريبية عن المناخ الخاص لعمل المتدربين، بمعنى إشراك مجموعة من المتدربين من جهات عمل مختلفة في برنامج عام واحد بقصد تعديل سلوكهم إلى جانب زيادة المعلومات.

تشير نتائج التقييم الى أن مثل هذه البرامج لا تحقق عائدا تدريجيا له بمعنى فيما يتعلق بتعديل السلوك ، فالعماسل التدريسي المستهدف لتعديل السلوك يجب أن يوجه الى مجموعة متدربين من جهة عمل واحدة ، وذلك حتى يتم العمل في ظل اطار ومناخ واحد مما يزيد من التقارب والادراك والفهم والملاحة . اما مثل هذه البرامج فتصلح فقط لتحقيق هدف زائد المعلومات .



٤ - التدريب عمل موسمي أو طارئ تلجأ اليه الإدارة حين تواجه مشكلة ما ,
وتنتهي الحاجة اليه بانتهاء المشكلة .

منطق / اللجوء للطبيب عند المرض فقط كما في السدول
المتخللة وليس بمفهوم / الحصى الدوري المستمر كما في
الدول المتقدمة .

٥ - ان تحديد أسلوب التدريب المستخدم هو من صميم اختصاص المدرب وحده , ولا
يجب أن تتدخل فيه إدارة التدريب على الإطلاق , كما أن للأخيرة وحدها
الحق في تحديد مدة البرنامج التدريبي , وتبلغ بها أعضاء هيئة التدريب
في النهاية .

ان الخطأ في عبارتي وحده , وحدها .

لقد اثبتت التجارب أن تحقيق الفعالية يتطلب استخراج الرأي فـسـي كلا
الأسرين وكافة الأمور الأخرى المرتبطة بالموثوق .



المفاهيم السليمة عن التدريب

أولاً

التدريب وظيفة إدارية رئيسية ومستمرة ومن واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات.

فالطور العلم والعمل مستمر ولا بد من التعرف عليه أولاً بأول . ففي المجال الإداري استحدثت أساليب للبرمجة والكمبيوتر ونظم المعلومات وتحليل النظم وبحوث العمليات وبحوث التطوير التنظيمي والمهارات السلوكية ... الخ . ثم أن نوعية تركيب القوى العاملة اختلفت كثيراً عن ذي قبل كما ونوعاً ودوراً ، مما يستلزم استمرارية عملية التدريب بمختلف أهدافها ومحتوياتها ، ويتبرمج ذلك عملياً في شكل وجود :

* تدريب اعدادى أو توجيهى Orientation Training

يبدأ فور التحاق الفرد بالعمل .

* تدريب وظيفى Functional Training

يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفى للفرد

* تدريب قيادى Leadership Training

تطوير المهارات القيادية للخدمة الإدارية العليا

ثانياً

التدريب أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه لخدمة العملية الانتاجية .

Supportive..... معاون

Deviant..... مناهض أو منحرف Behavior فالمعروف أن السلوك اما

'Destructive... مهاد أو هدام

Neutral .. محايد أو غير ملتزم



ويهدف التدريب الى التأثير على نوعيات السلوك هذه لدى العاملين لتوجيهها لخدمة العمل .

ثلاثا التدريب عنصر حيوي لاجداث التنمية الاقتصادية .

باعتبار التدريب أداة لاعداد وتهيئة الكوادر البشرية العالية الكفاءة اللازمة لاجداث التنمية الاقتصادية .

رابعاً تتوقف مدى فعالية البرنامج التدريبي (فمن ما تتوقف) على مدى تقارب المستويات الادارية والتخصصات الوظيفية للمشاركين فيه ؛

أثبتت التجارب أن طبيعة مهمة المدرب تتدرج بين المعوية والاستحالة كلما تباعدت المستويات الادارية واختلقت التخصصات الوظيفية للمشاركين في البرنامج التدريبي .



أساسيات التدريب

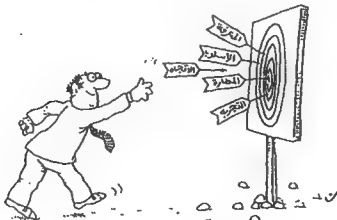
التدريب ... عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، وزيادة معلوماتهم ، وقد يكون الهدف منسبه أيضا تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل.

أهمية التدريب :

ان عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي ، المتفتح ، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل .. بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة .

وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه ، وهذه المزايا هي على سبيل المثال :

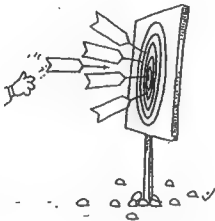
- إتاحة الفرصة ليعمل المهارات واكتساب الخبرات
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- إمكانية اكتساب خبرات وطاقت العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .



تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة (التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم) .

وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي :

١ - الهدف :



يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقاً للاحتياجات العملية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق .

٢ - الاستمرارية :

ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .

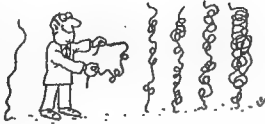


٣ - الشمول :



حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ، ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي .

٤ - التدرج :



فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج الى الأكثر صعوبة ، وهكذا حتى يصل معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا .

٥ - مواكبة التطور :

حتى يكون التدريب ممددا لا ينضب ، يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل ، ويأخذ أساليب وتكنولوجيا التدريب .



٦ - الواقعية :

ولذلك بأن يلبس الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم .





• مجالات التدريب

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية هي :

١ - المعرفة
(Knowledge)
مساعدة المتدرب على تعلم ولهم وتذكر الحقائق
والمعلومات والمبادئ.

٢ - المهارات
(Skills)
المهارة هي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب
مثل تشغيل الحاسب الآلي ، أو اللعب على البيانو أو
الاختزال .

٣ - الأساليب
(Techniques)
يتضمن الأسلوب عادة ، تطبيق للمعرفة والمهارات في
موقف دينامي ، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك
مثل قيادة السيارة أو الطائفة .

٤ - الاتجاهات
(Attitudes)
ونقصد بها الاتجاهات الممكنة تعديلها أو تغييرها ،
فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد
ومعتقداته ، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال .
لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله .

٥ - الخبرة
(Experience)
ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا
يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج
الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة
والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية
طويلة .

إذا كان تطوير الأداء هدفًا من الأهداف الرئيسية التي تسعى اليها القيادات والرؤساء والمديرون في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، فإن ذلك يستلزم بالطبع البحث عن الطرق والأساليب التي تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الأداء، ومن الطبيعي أن يكون التدريب واحدًا منها، بل وأنه كثيرًا ما يعد من الأساليب الأساسية التي يعتمد عليها في ذلك.

وفي الحقيقة أن أي برنامج تدريبي مهما كان اعداده ومحتوياته، ومهما بلغت كفاءة القائمين عليه والمدربين به، فإنه لا يجدي إذا لم يلبي حاجة فعلية لدى المتدرب، والا أصبح حينئذ مضيعة للوقت والجهد والمال.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو

، هل يعني تصور الأداء ... أو عدم تحقيق الفرد لمستوى الأداء المطلوب، أن نقوم مباشرة بتدريبه ؟ أو ترشيحه لحضور برنامج تدريبي ؟

إن هذا السؤال جدير بالاهتمام ... ومن الضروري أن تسأله بنفسه عند ترشيحه لتدريب أي فرد، ففي بعض الحالات نجد أن هذا الفرد قد لا يحتاج إلى تدريب رغم تصور أدائه.

واليك بعض أمثلة ... عليك أن تفكر فيها وتزيد عليها من واقع ظروف العمل في منطقتك :

١ - هل غمنت أن هناك أهدافًا واضحة ومحددة وقابلة للقياس قامت الإدارة بوضعها بالإشتراك مع الفرد، وأصبحت مفهومًا له وواضحة.

إن الفرد لا يستطيع أن يحقق أداءً فعالاً ... إذا لم يكن على علم كامل بما هو مطلوب منه تحقيقه.



ان لم يكن ذلك قد تحقق ... فلا تفكر الآن في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .

٢ - هل قامت الإدارة بتوفير نظام معلومات يتناسب والأهداف المطلوب من الفرد تحقيقها ... ليساعد هذا الفرد في انجاز المهام المطلوبة منه .
ان لم يكن ذلك قد تحقق ... فلا تفكر الآن في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .

٣ - هل توافر للفرد ارجاع الأثر وتغذية مرتدة توضح وتبين له الاختلال بين الأداء الفعلي والمستويات المطلوبة أو المتوقعة ومايلزم من تصحيح ... وماهي الإجراءات السليمة اللازم اتخاذها لذلك .

للفرد لن يتمكن من معرفة مدى حسن وسلامة وصحة مايقوم به ويؤديه ، ولن يستطيع أحد أن يحدد ماهية الاحتياجات اللازمة لتصحيح الأداء ، أو سد النقص والقصور فيه ان لم يكن هناك تغذية مرتدة .

ان لم يكن ذلك متولوا فلا تفكر الآن في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .

٤ - هل وفرت الإدارة للفرد الأدوات والمعدات وبيئة العمل المناسبة والإجراءات والعناصر الأخرى اللازمة للعمل والأداء الفعال .

ان لم يتوافر ذلك ... فلا تفكر حالياً في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .

٥ - هل غنمت الإدارة للفرد العائد المناسب والمعمول من الحوافز والمكافأة والتقدير والاهتمام الكاف . وكل ما من شأنه أن يدفع هذا الفرد قدما نحو تحقيق مستوى الأداء المطلوب .

ان لم تكن الإدارة قد حققت ذلك ... فلا تفكر الآن في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .



- ٦ - هل يرتبط التدريب ارتباطا مباشرا وكاملا بوظيفة الفرد ؟ اذ من الضروري على الإدارة أن تقدم للفرد تدريبا في مجالات المهام والمعلومات والسلوك التي لم يتمكن هو من اكتسابها بنفسه .
- ان لم يكن ذلك مؤكداً فلا تفكر في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .
- ٧ - هل يتمتع الفرد بالقدرات الذهنية والجمدية والطاقة البدنية التي تمكن من أداء الوظيفة التي يشغلها .
- ان لم يكن لدى الفرد هذه القدرات والإمكانات فلا تفكر في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه في هذه الوظيفة .
- ٨ - هل قامت الإدارة بوضع النظم والسياسات التي تضمن احداث التوافق بين الأفراد والوظائف المناسبة والملائمة لهم عند تعيينهم وتوجيههم الى الإدارات والأقسام المختلفة .
- ان لم تكن الإدارة قد قامت بذلك فلا تفكر حاليا في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .
- ٩ - هل يتوافر لدى الفرد الرغبة الحقيقية والإرادة المطلوبة للأداء الفعال في وظيفته الحالية ..
- ان لم يتوافر ذلك فلا تفكر مباشرة في تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .



نموذج تحليل الأداء

اجمع بيانات عن المشكلة
والمؤشرات الخاصة بها

حدد النقص في
الأداء الفعلي

ابحث عن العوامل المسببة

عوامل تتعلق
بالتحليل والسلوك
والإنتاجات

عوامل تتعلق
بالتنظيم
والهيكلية

عوامل تتعلق
بالمعلومات
والمعرفة
والمهارة

حدد الحلول البديلة

- | | | |
|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| - تم بالتدريب | - تخلى من العمولات والعقبات | - مع نظاما للحوالز مناسبة |
| - تم بالتوجيه | - جهاز المساعدات الوظيفية | - رد من التقدير والاهتمام |
| - تم بإرجاع الأثر | - تم بتعديل الأهمدال | - تم بإرجاع الأثر |
| - | - تم بتعديل المعايير | - |
| - | - | - |
| - | - | - |

قم باختيار الحل أو الحلول البديلة
والمناسبة

حدد استراتيجية للتنفيذ والتقييم



المراجع :

- Gerald Salomon and Ara Bouloutian, "Build a Performance System - Not a Training System I "Training and Development Journal, The American Society for Training and Development , Vol. 36, No. 9, September 1982. p.p. 32 - 34
- Ruth D. Salinger and Basils. Deming, "Practical Strategies for Evaluating Training ", Training and Development Journal, The American Society for Training and Development , vol. 36, No. 8, August 1983. P.P. 20-28

الفصل الثانى :

- * تحديد الإحتياجات التدريبية .
- * تحليل (الفرد / العمل / المنظمة) .

تحديد الاحتياجات

التدريبية

يرتكز النشاط التدريبي بعلة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في
تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات
والإتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج
تدريبية تحقق الأبعاد الأساسية لهذا النشاط .

هذا وتتوقف فاعلية نشاط التدريب ونجاحه على :-

- ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي
والمستوى المطلوب .
- ٢ - تحديد السياسات التدريبية المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب .
- ٣ - تحديد ورسم البرامج التدريبية لإنجاز تلك السياسات .
- ٤ - تقييم أرباح الأثر من عملية التدريب .

ولكن ما هي هذه الاحتياجات التي تبني على أساس معرفتها وتحديدها جميع
السياسات والبرامج التدريبية ؟ بشكل عام تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها
جملية التغييرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد
تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج .

أولاً : مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :

يتفق معظم الكتاب والباحثون حول ماهية مصادر تحديد الاحتياجات
التدريبية والتي يمكن تحديدها بما يأتي :-

- ١ - تحليل المنظمة أو التنظيم
- ٢ - تحليل العمل
- ٣ - تحليل الفرد



(1) - تحليل المنظمة أو التنظيم

يتضمن أهم الجوانب التي يغطيها تحليل التنظيم :

أ - دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة :

تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لتعطي حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية , ومن ناحية ثانية , فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيراً في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة , كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية , وتجري دراسة الأهداف عادة من حيث , مدى دقتها ووضوحها , المعايير المعتمدة في قياسها , تناسبها مع الموارد المتاحة أو المخصصة , تناسق , ارتباط أهداف التشكلات الفرعية في المنظمة فيما بينها ومع الهدف العام للمنظمة .

ب - دراسة تطور المنظمة :

من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والانتساب والأوضاع في الماضي ... كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع العنوي تنفيذها , الأوضاع الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها , أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمثابرة لعمل المنظمة ... الخ . إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها .

(1) نفال محمد سعيد : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية , المنظمة العربية للعلوم الإدارية , القا' العلمين حول تخطيط التدريبية رابطة عمال ١٩٨٥ , ص ٥ - ٨ .

ج - تحليل الهيكل التنظيمي :

يتضمن هذا التحليل التعرف على الأقسام والوحدات الفرعية التي تتكون منها المنظمة ، اختصاصاتها ، الفعاليات التي تمارسها ، حجم الوحدات التنظيمية الفرعية ونطاق الإشراف ، المعايير المعتمدة في إقامة الوحدات التنظيمية ، حجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة ، أساليب الاتصال المعتمدة ، الملاحظات المتنوعة لإنتاج الأعمال ومدى ملائمتها لذلك ، مدى ممارسة الفعاليات الحالية ، مدى الحاجة إلى التطوير ، إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأدائها الحالية تستدعي أينا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات وكذلك النظم والبرامج والتعليمات التي تحكم ذلك ومدى تلبيتها للعاملين لها ومساعدتهم في رفعها وميالتها والإيمان بها .

د - دراسة وتحليل القوى العاملة للمنظمة :

يستهدف التحليل هنا ، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لقوى العاملة في المنظمة وتوزيعاتها داخل المنظمة ، كذلك التعرف على الحاجات الآتية لبعض أنواع هذه القوى والحاجات المستقبلية لبعضها الآخر في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية ، نقل ، عمل ، تعاقد ، إصابات عمل ، وفاة الخ) إضافة إلى احتياجات المشاريع المستقبلية . والتحليل هنا لن يهدف فقط إلى تقدير الاحتياجات التدريبية ولكن سيساعد في إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الفائض والعجز ، إضافة إلى مساعدته في اعتماد وتعديل بعض سياسات شؤون الأفراد في المنظمة . إن المعايير التي يمكن اعتمادها في مثل هذا التحليل كثيرة منها العدد ، المنف ، الجنس ، التخصص العلمي ، المستوى الوظيفي ، الفئات العمرية ، مدة الخدمة ، الخبرة السابقة ... الخ .

١ - تحليل مؤشرات الكفاءة :

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها :

١ - تكاليف العمالة Costs of labour لإنتاج البضائع

والخدمات وتمثل الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة . وتكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور والرواتب) وغيرها مباشرة (كتكاليف الإشراف ، الخدمات والنفقات الإدارية) .

٢ - تكاليف المواد Cost of Materials لإنتاج البضائع والخدمات .

٣ - نسبة التالف والخاقد من الوحدات المنتجة .

وتحسب هذه النسبة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{نسبة التالف} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} \times 100$$

٤ - معدل الانتفاع Utilization من الآلات والمعدات ليس

إنتاج البضائع والخدمات ويعرّف ، بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الماكينة بشكل منتج ووفق التشغيل القياسي لها إلى مجموع ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة . كذلك يمكن اعتماد مؤشرات الإنتاجية الكلية للمعمل أو الإنتاجية الجزئية وتمثل الإنتاجية الكلية :

$$\frac{\text{المخرجات (الناتج)}}{\text{المدخلات (مواد + عمل + إسمال ١٠٠)}}$$

وتمثل الإنتاجية الجزئية :

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{عامل واحد من عوامل الإنتاج}}$$



٢ - تحليل المقرر

ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أساليب :

أ - وصف الوظائف والأعمال

ب - إعادة التنظيم

ج - معدلات الأداء

أ - وصف الوظائف والأعمال :

وأفضل طريقة من تلك التي اعتمدها Gerard tavernier

وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية :

١ - وصف الوظائف : Job Description

إن أعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعية

ومدى كل واجب من واجباتها . وهذا يفترض أعداد

وثيقة مكتوبة تعكس وصفاً وافحاً وكاملاً كلا من واجبات

ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة ، حيث أن عدم وفهم

الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وفهم لى الاحتياجات .

ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوى على المعلومات

التالية :

١ - اسم الوظيفة Title

٢ - الغرض أو الغاية من الوظيفة Purpose

٣ - الواجبات الأساسية للوظيفة Duties

٤ - خطوط السلطة Lines of authority

٥ - متطلبات الوظيفة
المالية والبشرية Human and financial
resources

٦ - حدود السلطة Limits of authority

والنموذج التوغيحي رقم (١) على الصفحة التالية

يبين هذه المعلومات .

(١) عبد الله العليان : الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم
الإدارية اللقاء العلمي حول تخطيط وتنفيذ البرامج
التدريبية ، عمان ١٩٨٥ ، ص ٣ - ٨



نموذج رقم (١)

نموذج وصف الوظائف

(سري)

الجزء الأول :-

الاسم : مكان العمل :
تاريخ التعيين / / القسم :
في هذه الوظيفة :

الجزء الثاني :-

لقب الوظيفة :
الرئيس المباشر :
المروءون :

الواجبات الرئيسة :

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

متطلبات الوظيفة :

البشرية :
العالية :

دليل النشاطات :

- أ
- ب
- ج

مواصفات الوظائف

- ٢

Jobs Specifications

في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة ممحبا لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات ، والسلوك ، والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة . أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها .

والفرق من هذا التحديد للمواصفات هو التقلب على نقاط الغفل والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للتقريب بأمثلتها على أكمل وجه . وفي الأغلب تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديدتها بناءً على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض .

دليل النتائج Key Result

- ٢

من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى النتائج ذات الأثر البالغ في زيادة الإنتاج ، إلى حد ملموس البعض إلى القول أن عشرين بالمئة من الجهد المبذول تؤدي إلى ثمانين بالمئة من النتائج . وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعنى تلك الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي إلى زيادة الإنتاج .

وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام الأولويات حيث تعطى الأهمية الأكثر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية وحيرية .



وعلى سبيل المثال يمكن لخانة دليل النتائج أن تتضمن

النشاطات التالية :

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| Cost Reduction | ١ - تخفيض التكلفة |
| Development of Subordinates. | ٢ - تطوير وتنمية المرؤوسين |
| Communication | ٣ - الاتصال |
| Physical Layout | ٤ - المحيط والمؤثرات المادية |
| Information | ٥ - المعلومات |
| Organization | ٦ - التنظيم |
| Budgeting | ٧ - التمويل |
| Output | ٨ - الانتاج أو المردود |

٤ - تحديد الأهداف Setting Objectives

بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليـــــــــــــــــل
النتائج ناتئ الى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى
الفردى بحيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه
المتعلقة بالوظيفة التى يشغلها والتى يطمح لتحقيقها فى
السنة التالية .

يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف لكل موظف عن سبعة أو
ثمانية ، كما أن ثلاثة أو أربعة قد تلى بالفردى . وعلى هذه
الأهداف قد يكون قدير المدى وبغها طويل المدى يتطلب تحقيقه
أكثر من عام .

وتحديد هذه الأهداف لى لى قوة ومباشرة بوقت الوظيفة ،
كما يوضح النموذج رقم (٢) المبين على الصفحة التالية . حيث
تبين الخانة الأولى ، الأهداف السابق التنويه عنها . كما توضح
الخانة الثانية الإنجازات التى حققها الموظف بالمقارنة مع
تلك الأهداف .



وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل اللزوق والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد اللجوات الواجب تغطيتها من طريق التدريب , حيث تدرج هذه المعلومات في الخانة الثالثة .

ثم يقوم رئيس الموظف المعنى , أو من يمدق على هذا النموذج بالتعاون مع مسؤول التدريب في المؤسسة أو مع مركز التدريب في , حال عدم وجود الأول , وذلك لتعبئة النموذج رقم (٣) الذي يبين كيفية تغطية هذه الاحتياجات التدريبية .

وبالنسبة للأهداف فإنه يخلل - كلما كان ذلك ممكنا - ان يتم تحديدها بشكل مادي وذلك لتسهيل عملية تقييم الإنجازات والتحقق من مدى مطابقتها للأهداف المحددة سلفا .



نموذج رقم (٢)

(نموذج يبين الطريقة المقترحة لتغطية الاحتياجات التدريبية)

على ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في النموذج رقم ٢ ، وضح
الطريقة التي يمكن بها تغطية هذه الاحتياجات والتي من شأنها تحسين
وتطوير انجاز الموقف المعنى . ولعل، اذا كان ذلك ممكناً، استشارة
المركز التدريبي في هذا الشأن .

الطريقة المقترحة :

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

هل من المتوقع ترقية هذا الموقف الى مركز أعلى ☐ نعم ☐ لا

اذا كان الجواب نعم فهل ستقع هذه ☐ نعم ☐ لا

الترقية خلال الثلاثة أموام القادمة

توقيع الرئيس المباشر _____ التاريخ / /

توقيع الرئيس الأعلى _____ التاريخ / /

Re- Organization

إعادة التنظيم

- ب -

من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولي تشغيله للحصول على أكلأ النتائج منه ، تتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجهاً ثانياً لنفس عملية التنظيم ، وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها .

ومن خلال الدراسات التي تجرى لإعادة التنظيم ، والتسعى تستهدف التعرف على نقاط الغدق في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته ، يمكن معرفة الإحتياجات التدريبية .

وهذا التغيير يتناول في العادة أحد أو بعض العناصر الثلاثة التالية :

- ١ - تغيير طرق وأساليب العمل .
- ٢ - تغيير أو تعديل القوانين واللوائح .
- ٣ - تغيير الآلات المستعملة في العمل .

وفي دراسة عن الإحتياجات التدريبية العادرة عن "الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة" المعرى في ديسمبر ١٩٦٦ ، جاء أن هذا التغيير في نظام العمل بأشكاله الثلاث يؤدي إلى ظهور إحتياجات تدريبية واجبة المعالم بشكل تتحدد معه طبيعة ومدى الإحتياجات المطلوبة .

ج - معدلات الإداة :

ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة . فمعدل الإداة هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم انجسازه



بما يجب انجازه . ويعرف أيضا بأنه وسيلة لاقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج ، والزمن المستغرق لـى انتاجها بقصد تحديد درجة الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الاعمال . ويعمى أوفى هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج كم معين من الوحدات المنجزة ذات المواصفات الخاصة (١) .

أنواع معدلات الأداء (١)

تحدد الأشكال التى توفى فيها هذه المعدلات كالتى :

- ١ - معدلات زمنية : وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين .
- ٢ - معدلات كمية : وتتناول عدد وحدات العمل اللازم إنجازها لى فترة زمنية محددة .
- ٣ - معدلات نوعية : وتعبر عن مستوى الجودة الإزم لإداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذى حدث لى الأداء .
- ٤ - معدلات خاصة : وهى المعدلات التى تناسب أعمال معينة من نوع خاص .

هذا وهناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة الإحصائية ، والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة وغير ذلك .

ومعدل الأداء ، إذا تم وضعه بطريقة علمية موضوعية بحيث يتناول الواجبات الدائمة للوظيفة وبأسلوب يعبر عن مستوى الأداء ، يكون مقبولا وليس عند مستوى الكمال . فمعدل الأداء يعتبر دليلا على مدى حاجة الموظف للتدريب ونوع التدريب المطلوب .

(١) د . جلال شمس : تخطيط نشاط التدريب ، المركز العربى للتطوير الإدارى ، (ص ٦ - ٨) .



(١)

تحليل الفرد

- ٢

يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية :
أ - آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوجداتهم :

تعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل من أهم المصادر التي يمكن من طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الغف في مؤؤسيهم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها .

غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء معبرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية ، يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالمصاط القيادية السليمة ، والكفاءة التخمينية في العمل الذي يمارسونه ، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقات انسانية سوية وطبيعية .

ب - آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل :-

يعتبر العامل نفسه هو - الى حد ما - أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل ، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤولو التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الغف في الأداء والتي يمكن علاجها بالتدريب .

(١) د . جلال شمس : تخطيط نشاط التدريب ، المركز العربي للتطوير الإداري ، ٨٤ ص ٦ - ٨ .



هـ - إشارة الآراء :-

يعتبر بعض الاختصاصيين في التدريب هذه الطريقة مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد وإجراء مثل هذه الطريقة يعتبر عملية سهلة يمكن توفيقها بالخطوات التالية :-

١ - دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذي يقوم به كل منهم للاجتماع في مكان معين .

٢ - القيام بكتابة سؤال ، على صورة مثلا ، له طابع عام تتم صياغته بجملة مبدوءة بعبارة (كيف) .

٣ - يطلب من أفراد المجموعة ، في جلسة عقل ذهني ، التعبير عن الآراء التي ترد الى خواطرهم على أنها ردود لهذا السؤال ، على أن يجري تدوين هذه الاجابات على اللوح الأسود حال نطقها دون ابداء رأي بشأنها ودون اجراء أي جدولة معينة لها ، حيث أن المطلوب في هذه المرحلة هو لقط الحمول على أكبر قدر ممكن من الآراء في وقت محدد وليكن خمس أو عشر دقائق مثلا .

٤ - عند الانتهاء من الوقت المحدد لإبداء الآراء المختلفة (الاجوبة) تفحص هذه الاجابات بغرض التعرف على الأفكار والحلول التي تستدعي تولد أنواع جديدة من المعارف والتعرفات ، وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هي التي الواقع الاحتياجات التدريبية .

و - قائمة الاستقما :

تعتبر قائمة الاستقما وسيلة مقبولة جدا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، لكل سؤال في هذه القائمة يماغ بشكل مختصر ومحدد ويمكن الاجابة عنه باجابة قصيرة ، ويجرى تصميم

السؤال بشكل يسهل معه جمع البيانات اللازمة لبيان الاحتياجات التدريبية أو للتوسع في نطاق التدريب والتعزل على الموارد التدريبية .. الخ .

وعادة ما توزع هذه القوائم على الأفراد الذين يقومون بالإجابة عنها ، ثم تعلم إلى المختص أو رئيس اللجنة المشؤلة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية . بعد ذلك تجري دراسة كافية لهذه الردود والتي تعطينا ، في النهاية أدلة ومؤشرات من الاحتياجات التدريبية .

ز - التقارير السرية للمعاملين :

يمكن اعتبار التقارير السرية للمعاملين معذرا من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك باستخدامها كوسيلة للوصول إلى حكم موضوعي - أو المبرور أنه موضوعي - وتقييم دليقي لعدى مساهمة الفرد في أداء عمل ما خلال فترة زمنية مع أخذ سلوكه وتصرفاته مع في يعملون معه في الحسبان .

شانيا : وسائل وطرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

أثلق أيضا معظم الكتاب والباحثين حول الوسائل والطرق التي يمكن الإشراد بها لتقرير مبدأ الحاجة إلى التدريب من عدمه ، هذا يبين الجدول التالي معظم الوسائل المتبعة لجمع الاحتياجات التدريبية :



المطرق العامة لجميع الاحتياجات التشريعية

المطرية	مزاياها	معيوبها	ملاحظة
استجابة	<ul style="list-style-type: none"> - تظهر شعور الأفراد نحو أسباب المشاكل، والمخاوف، المتنامية، وبها طرق حلها. - تعمل كمرآة كاشفة لـ ١٠ د - الأثر ١٠ د وتقديم - في حرية تنامة 	<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب الأمر أن نحو أسباب المشاكل، والمتنامية، وبها طرق حلها. - قد تتعطل عن نتائج مهمي - يمكن أن تشير لدى الجمهور - الإحصاء بالمرح وانه عائق - يتوقف عليه مستقبله 	<ul style="list-style-type: none"> - راجع الإحطة وتأكد من أنها - تطبق الإحط من المتابعة - تأكد أن التأكيد بالمتابعة - يستمع بمتابعة للأفراد ولا - يستمع اجاباته - و يمكن التأكيد بالمتابعة - الكثرة على المتابعين أو بروتج - يمكن الأمر ١٠
محيطة الإقتضا	<ul style="list-style-type: none"> - تمل إلى أكثر عدد من الشاوي - في الأمر وقت - تعطي فرصة للتعبير لمن - ملهم أو خوف - تعطي بينات مركزة وملخصة 	<ul style="list-style-type: none"> - لا تعطي دليلًا كافيًا - للتعبير الحر من الإجابات - غير المتوقعة - مهمة في إعدادها - لها فاعلية محدودة في - الوصول إلى أسباب المشاكل - والحلول الممكنة 	<ul style="list-style-type: none"> - تأكد من أن الإحطة تلبي الشرف - الذي وقعت من أجله - اختر بها مقدما فريدة الوصول - إلى الشاوي الإيجابية أو - السلبية وعندما تريد اتخاذ - آخر ١٠ معين بتوجهها
الإقتضيات	<ul style="list-style-type: none"> - تستخدم كوسيلة لتتبعين وتحديد أوجه القصور في - ١٠ د - تساعد في اختيار أكثر - المرشحين للتدريب كإيجابية لـ - بتأديتها مهلة المقارنات - والتسجيل 	<ul style="list-style-type: none"> - يحدد قائلها أن لا تتوافر - الإقتضيات المتنامية - لمؤهل معينة كما أن - الإقتضيات التي يست - ملائمتها في فترات معينة - قد لا تلحق في فترات أخرى - تعطي الإقتضيات مؤثرات في - عامة ولا تعتبر نهائية في - تنظيم الأمر ١٠ الملء 	<ul style="list-style-type: none"> - تأكد من هذه الإقتضيات - تأكد من إمكان قياسها لجهة - المشاكل - استخدام الشاوي الإقتضيات في - المشاكل المتنامية لها - لا تستخدم نتائج الإقتضيات - وتجعلها سببا في اتخاذ بعض - القرارات الإدارية غير العادلة



مع المرفق المساهم لجميع الاستجابات التشريعية

المرفقة	مزاياها	مخاطرها	ملاحظات
تحليل مشاكل الاجتمعات	<ul style="list-style-type: none"> - تفضل تلقي الشكاوى التي تصلها المرافعة بأوراق المرافعة من جهات النظر المختلفة، من الجهات التي تليها من الشكاوى و التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> - تتخذ من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> - لا تتخذ من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى
تحليل الوثيقة ورسامة ١٠	<ul style="list-style-type: none"> - تقدم معلومات مفصلة و تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> - تتخذ من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> - لا تتخذ من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى التي تليها من الشكاوى



(1) شالسا : نماذج من طرق جمع المعلومات لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من النماذج والاستمارات النمطية التي يمكن استخدامها لغرض جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية ، وكلمة (النمطية) هنا لا تنصرف الى مجرد وجود نماذج معينة محددة ، بل تقتضي ان توضع النماذج وفق الاحتياجات والوسائل التي تقرر بموجبها طرق جمع المعلومات . ان ادارة التدريب هي الجهة المسؤولة عن تهيئة مثل هذه النماذج . ومن المفضل دائماً ان تناقش محتويات النموذج مع الأقسام المفتحة . ولغرض التمارين التدريبية فقد تم وضع النموذج التالي لخدمة هذا الغرض .

(1) د . حميد الشيب : اساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، اللقاء العلمي حول تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ، عمان ، ١٩٨٥ ، ص ١٨ - ١٩ .



تمويل تعليم الانحباطات النفسية ولذا للأفراد والمؤسسات مع الأمم

الاختیار میں آریہما بدائل | معیار ، جہد ، مشورہ ، فیصلہ (

ادارة الأكراد

[illegible]



مراجع أخرى يمكن الرجوع إليها

١ - د . علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير - مدخل علمي للفاعلية
الأفراد والمنظمات , معهد الإدارة العامة ,

المملكة العربية السعودية ١٩٨١ .

2- Laird, Dugan, Approaches to Training and Development,
Addisson-wesley Publishing Co., Reading, Mass. 1982.

3- Olivas, Dr. Louis, Designing and Conducting a Training
Needs Analysis: Putting the Horse Before the Cart, the
Journal of Management Development, Vol.2, Number 3,1983.

4- Faris, John P., Employee Training: The State of the
Practice, Training and Development Journal, American
society for Training Dev., Vol. 37, Number 11, Washington
D.C. Nov. 1983.

الفصل الثالث :

- * تحديد الهياكل التنظيمية .
- * توصيف وتحليل العمليات الاجرائية .
- * تصميم البرامج التدريبية .



تخطيط نظام التدريب

ان التخطيط العلمي السليم للعمل التدريبي يتطلب ضرورة توفر معلومات كاملة ودقيقة عن كل العناصر والأطراف ذات العلاقة بالتدريب . وسوف نعرض في هذا البحث للمداخل التي تمر بها عملية التخطيط التدريبي في أبعادها الثلاثة الأساسية وهي جمع المعلومات ، وتحديد المشكلات ، وتعميم البرامج .

أولاً : توصف وتحليل الأنواع التنظيمية والإدارية :

ان الهدف من هذه المرحلة هو التعرف على الأنواع التنظيمية والإدارية في المنظمة ومحاولة اكتشاف أوجه التقى أو التفرع فيها تمهيدا لتحديد المجالات التي يمكن علاجها أو تطويرها من خلال العمل التدريبي .

وتتضمن مرحلة التوميد والتحليل الجوانب الآتية :

- 1 - تحليل التنظيم الإداري العام ودراسة القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة من حيث الاختصاصات المسندة اليها ومجالات النشاط التي تمارسها ، ومدى الاتفاق بين هذا التنظيم وبين أهداف المنظمة وأوضاعها العامة ومرحلة تطورها . وليس هذا الجانب تركز الدراسة على أمور مثل :
 - x مدى اتفاق الهيكل التنظيمي مع احتياجات المنظمة وأهدافها .
 - x تناسق الوظائف وتوازنها في الهيكل التنظيمي .
 - x درجة تركيز السلطة أو تفويضها .
 - x مدى تناسب عدد المستويات الإدارية مع متطلبات العمل .
 - x مدى سهولة الاتصالات بين أجزاء التنظيم ومستوياته .
 - x طبيعة العلاقات التنظيمية بين الوظائف والأجزاء المختلفة بالهيكل التنظيمي .



٢ - دراسة تطور النشاط وحجم العمل بالمنظمة وذلك بهدف التعرف على مدى الانتظام أو الفجائية في تطور حجم النشاط واتجاه هذا التطور هل هو متعاضدي أو متنازلي . ومن ناحية أخرى تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين اتجاهات تطور نشاطات المنظمة وبين تنظيمها الإداري . وفي هذا المجال تركز الدراسة على أمور مثل :

- تطور الإنتاج .
- تطور عملاء المنظمة .
- تطور استثمارات المنظمة .
- تطور وتنوع مجالات نشاط المنظمة .

٣ - تحليل المركز المالي للمنظمة وذلك بهدف التعرف على تقييم لأثار سياسات المنظمة وبرامجها . وتنتج دراسة المركز المالي عادة إلى التركيز على مايلي :

- × قدرة المنظمة على تنمية مواردها المالية .
- × قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية .
- × تحليل تكاليف الأنشطة، التي تمارسها المنظمة بالقياس إلى العائد منها .

٤ - تحليل الوظائف الإدارية الأساسية وهي التخطيط والرقابة . وتشمل الدراسة في مجال تحليل وظيفة التخطيط أموراً مثل الآتي :

- × مدى توفر أهداف واضحة للنشاط بالمنظمة .
- × مدى توفر المعلومات اللازمة للتخطيط .
- × مدى مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة في التخطيط .
- × مدى استخدام أسلوب الخطط البديلة .
- × مدى القدرة على الإنفاذ من الخطط الموضوعة .
- × المشكلات التي تعادل عملية التخطيط وتنفيذ الخطط .



أما في مجال الرقابة ، فإن الدراسة تتجه الى أمور مثل الآتى :

- x مدى وفوح اختصاصات أجهزة الرقابة والمتابعة .
- x مدى ثمول عملية الرقابة لمجالات النشاط بالمنظمة .
- x مدى توفر قواعد واضحة لعمليات الرقابة .
- x مدى ارتباط عملية الرقابة بالخطط الموقوعة .
- x مدى الدقة في تنفيذ برامج الرقابة .

هـ - تحليل السياسات واللوائح الإدارية وهي مجموعات القواميس والتعليمات التي تحدد سير العمل وإجراءاته وتتخذ مرشدا في التنفيذ ، وتهتم كل المنظمات المتقدمة اداريا بوضع لوائح وسياسات تحكم مختلف أوجه النشاط بها ، ولذلك تتجه الدراسة في هذا المجال الى بحث أمور كالتى :

- x مدى توفر سياسات واضحة محددة .
- x مدى ثمول السياسات لوجه النشاط المختلفة .
- x مدى معرفة وفهم العاملين لتلك السياسات .
- x درجة الالتزام بالسياسات المحددة في الأداء الفعلى للعمل .
- x مدى مشاركة العاملين في رسم السياسات أو تعديلها .

وتتطور نتائج تلك الدراسات التحليلية في تعيين أهم المشكلات أو العقبات التنظيمية والإدارية التي تحد من كفاءة المنظمة وتعملها عن الومول الى أهدافها وبيان مصادرها وأسبابها .

ثانيا : توصف وتحليل العمليات والإجراءات :

وتتجه الدراسة في هذه المرحلة الى التعرف على العمليات الإنتاجية والفنية والإدارية المختلفة التي تتم بالمنظمة بفسري تحليلها وتحديد مدى كفاءتها وما إذا كانت هناك مشكلات أو عقبات تقلل من تلك الكفاءة .



خامساً : تصميم البرامج التدريبية

أمكن للمخطط التدريبي حتى الآن تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة في مورة أفراد معينين يحتاجون الى جهد تدريبي محدد لتحقيق نتائج بذاتها، تريدها الإدارة . ومن هنا ينطلق المخطط التدريبي في استكمال جهوده وذلك بإنشاء البرامج التدريبية وتعميمها بطريقة تحقق الأهداف المرجوة .

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة اجراءات هامة هي:

- ١ - تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها .
 - ٢ - تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات .
 - ٣ - اعداد المادة التدريبية ومبالغتها في مورة ملائمة للتدربين .
 - ٤ - تحديد المتابع المنطق في عرض الموضوعات .
 - ٥ - اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .
 - ٦ - تجهيز المعدات والمستلزمات .
 - ٧ - اعداد المدربين .
 - ٨ - التنفيذ .
 - ٩ - المتابعة والتقييم .
- وسوف نعالج فيما يلي كلا من الاجراءات السابقة بشئ من الإيجاز :

١ - تحديد الموضوعات التدريبية :

يقدم بهذا الاجراء، الاتفاق على ناحية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية . ويكون هذا الاتفاق بناءً على أنواع التحليل السابقة التي تمكن المخطط التدريبي من التعرف على المشكلات والفقرات في كل موقع تعليمي . ومن ثم تسهم في تحديد مايجب أن يعمل عليه التدريب لكي يتجاوز تلك المشكلات أو الأنماط .

وتحدد الموضوعات التدريبية عادة في الآتي :

- x المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل . وظروف التنظيم أو
المناخ المحيط .
- x المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء
وتحسين الكفاءة .
- x أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل

ومثال على المعلومات والمعارف ، أن يحتوي برنامج تدريبي
على عرض المفاهيم والمبادئ الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم
ومتابعة . أو يعرض البرنامج الشروط والقواعد الواجب
الإشراف بها في إعداد الموازنات أو الاتجاهات الحديثة في
تعميم الحملات الإعلانية . كل تلك الموضوعات تدخل في فئة
المعلومات .

أما الأمثلة على المهارات والأساليب فنجدها حين يقدم
البرنامج التدريبي فرصة للفرد للتدريب على طرق اتخاذ
القرارات أو أساليب الرقابة على المخزون أو ضبط الجودة
إحصائياً . فالتركيز في هذه الحالة لا ينصب مثلاً على الجانب
النظري أو الفكري لعملية اتخاذ القرارات ، ولكنه ينصب على
الاجراءات العملية للوصول الى قرار في مشكلة محددة . وسوف
نلاحظ أن اختلاف موضوع التدريب سوف يترتب عليه بالضرورة
اختلاف أسلوب التدريب ، فعلى حين يمكن استخدام أسلوب
المحاضر لعرض موضوع (مبادئ الإدارة) مثلاً ، فإنه لا يحد من
استخدام أسلوب آخر للتدريب على اتخاذ القرارات مثل تحليل
الحالات Case Analysis أو المباريات الإدارية Management
Games

ويكون موضوع التدريب متعلقاً بأنماط السلوك كما في حالة



أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فتتقدم بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع . مثال ذلك حين التدريس على موضوع الموازنات التخطيطية ، قد يكتفى بعرض كيفية اعداد الموازنة في مجال المبيعات ، وقد يشمل البرنامج على عرض كل أنواع الموازنات في مجالات الإنتاج والبيع والمشتريات وما الى ذلك .

وتتوقف درجة الشمول والعمق كما قلنا على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية . وفيما يلي أهم تلك العوامل :

- المستوى الوظيفي للمتدربين .
- المستوى العلمي للمتدربين .
- درجة التخصص الوظيفي للمتدربين .
- متطلبات الوظيفة الحالية للمتدربين .
- نوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها المتدربون في العمل .

وبصفة عامة ، فان درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عال ، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب ، وإذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي يعاني منها المتدرب تتطلب ذلك القدر العالي من العمق والشمول والعكس صحيح .

٢ - اعداد المادة التدريبية في دورتها النهائية :

ان جانبها كبيرا من نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها . ولعل من أهم المشكلات التي تعاني منها أنشطة التدريب في الوطن العربي النقص الواقع في المادة التدريبية



المعدة اعدادا خاصا يتناسب ومتطلبات برنامج تدريبي بذاته .
فقد جرى العرف على استخدام الكتب الجامعية أو مستخرجات منها
أو بعض الحالات والأبحاث التي سبق نشرها في مناسبات مغايرة .
وذلك باعتبارها مادة تدريبية في برامج تهدف الى تحقيق نتائج
معينة . ولأن مثل هذا الإجراء يهدم فكرة التدريس من
أساسها إذ تتفعل تلك الكتابات عادة انحصارا والمحا من المحتوى
التدريسي .

ان المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو
المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي
تشرح وتوضح موضوعا معينا . وحيث أوفنا ضرورة تحديث
الموضوعات الدقيقة لكل برنامج تدريبي ، تصبح عملية اعداد
المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ أو تجهيز للمحتوى
العلمي للتدريب سواء أكان في شكل سرد حقائق يتخذ صورة
المقالة . أو سرد حقائق تتخذ صورة (الحالة) Case أو
بيانات وأوصاف رقمية كما في حالة الموازنات والقوائم
المالية والإحصائية ، أو في شكل صور ورسوم توضيحية .

وينبغي أن نؤكد أن اعداد المادة التدريبية وصياغتها
تتطلب مهارات خاصة قد لا تتوفر للمدرسين بالمعنى التقليدي .
لذا ليس من المعتمد أن يتولى القائم بعملية التدريب اعداد
المادة التدريبية . بل يفعل في كثير من الحالات أن يعهد
باعداد هذه المادة الى خبراء متخصصين . وتتفتح هذه الحقيقة
في كثير من أشكال التدريب في الحقل الهندسي أو الإدارة
الصناعية .

٤ - تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي :

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديث



التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة . وتقوم فكرة التتابع Sequence على اعتبار البرنامج التدريبي باعتباره وحدة متكاملة يتم تقسيمها الى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واضح محدد .

ويضع تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التدريبية لعدد من القواعد المتعلق عليها أهمها مايلي :

أ - يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهيكل طرح الفكرة أو المفهوم أو الأسلوب بشكل عام وسريع للإشارة الاهتمام من جانب المتدربين .

ب - ويتوالى عرض الجوانب الأكثر تلمعلا للموضوع بترتيب منطقي بحيث تغيل كل وحدة تدريبية الى معلومات المتدرب شيئا فشيئا يستثمر ما تعرف عليه في الوحدات السابقة وينهده لما سيتعرف عليه في الوحدات التالية . وتنطبق هذه القاعدة أيضا في حالة التدريب لرفع المهارة أو تغيير السلوك اذ يبدأ العامل أولا على نطاق عام ثم يعمى التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيدا ومعوية .

ج - يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بهذا الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج . ونعني بذلك أنه في حالة عرض الموضوع التدريبي في أكثر من مرة فإنه من الضروري أن يتوالى عرض هذه الأشكال بتتابع سليم . ويسير هذا التتابع عادة على أساس طرح الأفكار العامة في صورة محاضرة Lecture ثم طرح مزيد من التفاصيل والجوانب التطبيقية من خلال مناقشة النماذج العلمية والحالات التطبيقية Cases ، وبالتالي يكون المتدرب مستعدا لتلقى الجرعة التالية من المادة



التدريبية في صورة مشاركة فعلية من جانبه كما في حالة
تمثيل الأدوار Role Playing أو المباريات Games

د - يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتفصح
للمتعلم انتباهه موضوع معين والابتداء في موضوع جديد ،
ومن الأشكال الشائعة لتلك الفواصل الندوات العامة ،
والزيارات الميدانية ، والمتحدثون الخارجيون .

هـ - تحديد أساليب التدريب

الأسلوب التدريبي Training Method هو الطريق الذي
يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين
بصورة تنتج الأثر المطلوب ، لذلك نجد أن الأساليب التدريبية
تختلف بحسب مجموعة من العوامل أهمها :

أ - نوعية المتدربين : فالأساليب التدريبية التي تناسب رجال
الإدارة العليا لتتناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو
مشرفي العمل الأول . فبالنسبة لأفراد الإدارة العليا تتجه
الأساليب التدريبية إلى تعميق إحصائهم بالمسؤولية عن حل
المشكلات واتخاذ القرارات ، وبالتالي يكون لمشاركة
المتدربين في العملية التدريبية دور أساسي كما هو
الحال بالنسبة لمناقشة الحالات أو المباريات الإدارية .
أما في حالة أفراد الإدارة الوسطى وما دونها فإن
الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ مفاهيم الإدارة السليمة
في أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات إدارية ، لذلك
تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب في تلك الحالات . ولاشك
أن اختلاف أساليب التدريب لا يتوقف فقط على المستوى
الوظيفي للمتدربين ، بل أيضا فان المستوى التعليمي ،
ومدد الخبرة السابقة ومجالاتها لها أثر واضح في تحديد
الأسلوب التدريبي المناسب .



ب - موضوع التدريب : فهناك موضوعات تلح لها المحاضرة
كألوب تدريبى مثل طرق الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس
العلمية واعطاء المعلومات بشكل عام . أما حيث يكون
الموضوع متعلقا بأساليب والطرق فإن عرلى التدريب
Training
Aids يكون هو الأسلوب التدريبى الأفضل .

ج - مدى العمق والشمول فى عرلى الموضوعات - اذ حين يتطلب
الأمر درجات أعلى من التعمق فى عرلى الموضوعات التدريبية
تصبح المحاضرة هى الأسلوب الأمثل , أما اذا كان الهدف
هو مجرد اشارة الاهتمام بالموضوع فتصبح الحلقة
النقاشية هى الأفضل .

د - فترة التدريب : تلح المحاضرة فى البرامج التدريبية
القصيرة , بينما تكون مناقشة الحالات , وتمثيل الأدوار,
والمباريات أكثر تناسبا فى حالة البرامج طويلة المدى.
وأهم الأساليب التدريبية الشائعة هى :

أ - المحاضرة Lecture

وهى الطريقة التقليدية فى نقل المعلومات بطريقة
رسمية , وتعتمد على الدور المباشر الذى يقوم به
المحاضر فى اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها .
وبذلك فإن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية , كذلك
فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرّب) يكون عند
حده الأدنى . ومن خلال هذا التوضيح فإن المحاضرة لتعتبر
من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب
مختلفة نركزها فيما يلى :

× لاتلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض نقل المهارات
أو تغيير السلوك . لقيمتها محدودة فى امكانيات
نقل المعلومات الى المتدربين فقط .



× لتأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار ، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواً .

× لتوفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع ، أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليها خلالها .

وبرغم هذه العيوب ، لئزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر شيوعاً في مجالات التدريب في معظم الدول العربية ربما لسهولة من وجهة نظر المدرب ، وانخفاض تكلفتها .

٥ - المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث Conferences

وهي من الأساليب التي تصمم بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية ، وبذلك تعتبر مخرجاً من عيوب أسلوب المحاضرة . وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه . كما أن هناك أسلوباً متفق عليه في إدارة الحوار . وتستخدم هذه الأساليب مادة في التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية ، أي التي تحتتم آراء مختلفة ، ويفضل فيها الحوار استجلاً لأبعادها المتباينة مثل العلاقات المتباينة مثل العلاقات الإنسانية ، والعلاقات العامة ، والسياسات الإدارية وما إلى ذلك .

وتتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة . وإحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية ، ولكنها بلا قيمة تقريباً في اكتساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر .



Case Study دراسة الحالات

وتستخدم هذه الطريقة أساساً في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب إليه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وسوياً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه . ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب - بتوجيه من المدرب - أن يكتشف المبادئ والأسس العلمية المتعلقة بالمشكلة موضع البحث . ولهذا الطريقة - إذا أحسنست ادارتها - فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً ، ومن ثم فإن ما يملأ اليأس من استنتاجات سول يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه المستقبل .

د - تمثيل الأدوار Role-Playing

ويتلخص هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه مراحاً أو تناقضاً معيناً ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً . ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرهما من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين . لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة .

هـ - تدريب الحساسية Sensitivity Training

وهو أسلوب تدريبي يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة . على أن يكتشف كل

منهم خصائص الملوك الاجتماعى من خلال المشاركة العملية .
تلك هي أهم الأساليب التدريبية التى يكون على
المخطط التدريس أن يختار بينها لكى يحقق أكبر درجة من
الفعالية للعمل التدريس من خلال التوفيق - ما أمكن - بين
خصائص الأسلوب من ناحية ، ونوعية المتدربين -
واحتياجاتهم من ناحية أخرى .

٦ - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية :

يحتاج العمل التدريس الى بعض المعدات والمستلزمات التى
تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية الى
المتدربين . فليس المدرب هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى
التدريس الى المتدربين . بل هناك وسائل أخرى هامة وان لم
تحل محل المدرب فهى تساعد فى نقل المعلومات وتوصيل
المفاهيم والمعاني . لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات
التدريس .

ومن أهم تلك المساعدات مايلى :

- ١ - وسائل الإيضاح السمعية والبصرية Audio = Visual Aids
وهى تتمثل فى مكبرات الصوت ، وآلات التسجيل الصوتى ،
وآلات العرض للمشائح Slide Projectors وآلات عرض الأفلام
Movie Projector ، وآلات التسجيل البصرى Video Tape
Recorder وتتلو ريفة هذه الفئة من المساعدات فى تيسير عرض بعض
جوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها
بطبيعتها . الأمر الذى يهم فى ترسيخ المعاني ومساعدة
المتدربين على ادراك واستيعاب الأفكار والمعلومات التى تتمثل
أنماط السلوك المستهدفة .



٢ - الدوائر التلفزيونية المغلقة Closed T.V. Circuits

وتستخدم في بعض البرامج التدريبية التي تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين ، وتعتمد على تصوير تفاعلاتهم وأنماطهم من خلال العمل الاجتماعي ثم إعادة عرض ماتم تصويره بحيث يكتشف كل منهم أسلوبه في التفاعل ومجالات التطوير فيه .

ويكون واجب المخطط التدريبي أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالإضافة إلى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية) في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التي تم اختيارها فسي كل برنامج .

٣ - أعداد المدربين:

يمثل المدربون عنصرا هاما في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي ، ولكن الشائع في الأنشطة التدريبية في كثير من الدول النامية هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوفر لديهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب . فكتيرا مانجد رجال الإدارة المسؤولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التدريبي . وكذلك أستاذة الجامعات وغيرهم من المتخصصين في مجالات الإنتاج والعلوم المختلفة وذلك تحت الوهم بأن الأمر لا يعدو إلى 'محاورة أو مخاطبة مجموعة من المتدربين لمدة محددة من الوقت ، أو أن العملية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف إلى آخر . ولكن الحقيقة العلمية تخالف كل ما سبق . فالعملية

التدريبية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى Communication Process لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر ، ولكن الهدف الأساسي فيها هو أحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات . لذلك يجب أن نتأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية ، وفهم المدرب لها واقتناعه بها ، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير لسلوك المدرب .

لذلك فالمعتمد الآن جزء هام في العمل التدريبي . ومن ثم ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية لتتوفر للشخص المعادى . ونحن نعتقد أن أهم هذه الخصائص هي :
أ - المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها .

ب - الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووظيفتها في التطبيق العملي .
ج - القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الإيضاح المناسبة .

د - تكامل الشخصية وتوازنها ليعطى المتدربين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات .
هـ - القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي .
و - القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين .

وبالتالي فإن المخطط التدريبي يجب أن يواجه مشكلة المدربين مواجهة صريحة ، وعليه المراد جانب رئيسي من العمل التخطيطي لمدادهم بما يتناسب واحتياجات المنظمة .



تنفيذ البرامج التدريبية :

- ٨

يعنى المخطط التدريبى بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية بالرغم من أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد آخرين فى المنهضة وأهم الجوانب التنفيذية التى يهتم المخطط التدريبى بالإعداد لها هى :

أ - توقيت البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب مايلى :

- x موعـد بدء البرنامج وموعـد انتهائه
- x توزيع العمل التدريبى خلال فترة البرنامج
- x تنسيق التتابع الزمنى للموضوعات التدريبية المختلفة

ب - أعداد مكان البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب مايلى :

- x اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثلا قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة) .
- x تـمـمـيـن طـريـقة جلوس المتدربين (مائدة مستديرة ، أو صفوف مستقيمة فى مواجهة المدرب ، أو على شكل حرف (U) ، مع تعيين مكان المدرب) .
- x تحديد المستلزمات الضرورية فى كل برنامج (سبورة عادة أو سبورة مفبشة Overhead Projector وغير ذلك من تجهيزات) .

ج - تجهيز المطبوعات . ويتضمن هذا الجانب مايلى :

- x استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا .
- x اجراءات الطباعة والتجليد .
- x اجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العملية للبرنامج .



د - الإتمال بالمعتمدين .

هـ - الإتمال بالمعتمدين .

ومن ناتج هذه الخطوات جميعا، تتم صياغة الخططة
التنفيذية للبرنامج في مورتها النهائية (وهو ماتعارفنا
على تسميته بالجدول (Schedule)

٩ - متابعة وتقييم العمل التدريبي :

يهتم المخطط التدريبي أيضا بهذا الموضوع الحيوى من
زاوية تحديد الأسس والمعايير والأساليب التى تتبع فى
متابعة العمل التدريبي وتقييم نتائجه لى القياسام
بالمشاهدة والتقييم فعلا .

خاتمة :

عرفنا فى البحث الحالى لفئة تخطيط التدريب باعتباره من
أهم العناصر المؤثرة فى نجاح العمل التدريبي وفعاليته . وقد
اتجه بحثنا فى الأساس الى توضيح المفاهيم الأساسية للتدريب بهدف
استقاط بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة عنه من ناحية . وإبراز
المحتوى العلمى والطبيعة التكاملية فيه من ناحية أخرى . وفى
هذا المدد فقد أبرز البحث أن التدريب وظيفة رئيسية ومستمرة
لإدارة فى كل المنظمات الحديثة ، وبالتالى يجب أن يخضع لمنطق
التخطيط العلمى بدلا من النظر اليه باعتباره نشاطا عارضا يمكن
التجاوز فيه عن التخطيط ، كذلك أوفعنا أن التدريب هو فى الأساس
وسيلة لإحداث تغيرات حقيقية فى السلوك الإنتاجى للأفراد وصولا إلى
أهداف إنتاجية أو اقتصادية . أى أن التدريب ليس هدفا فى ذاته
ولما هو خطوة فى سبيل الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة .
ومن حيث هو وسيلة إذن يجب أن يحتكم المخطط التدريبي إلى منطق
تحليل النفقة والعائد بحيث لا تتعدى نفقة التدريب العائد



والمعنوية ما يعود منه من فوائد وإنجازات . وقد تبين من بحثنا
أيضا أهمية الحيوية للتدريب في مجال الإنماء الاقتصادي حيث يعمل
على تحسين كفاءة العنصر البشري وتعظيم مساهماته في المخطط
الإنشائي .

واتجه البحث الى تحديد الإطار الفكري لعملية تخطيط التدريب
من خلال طرح فكرة النظام System التي توجه المخطط الى التركيز
على الأبعاد الثلاثة الرئيسية وهي المدخلات والعمليات والمخرجات .
وتتبلور قيمة هذا الإطار الفكري في أنه يجعل التخطيط الشامل أمرا
ممكنا ويكرس الطبيعة التكاملية للعمل التدريبي .

واختص المبحث الثالث من البحث بتحليل العمليات أو الإجراءات
التي يتبناها المخطط التدريبي لبناء خطة تدريبية متكاملة . ومن
هذا المدد فقد أوفنا أهمية الدراسات التحليلية للتعرف على
الأنواع الإدارية والتنظيمية ومنها تتحدد الموانع التنظيمية التي
تحتاج الى التدريب لعلاج بعض مافيه من أوضاع . وتحليل الإجراءات
والعمليات الإنتاجية والإدائية ومنها تتحدد الموضوعات المطلوب
التدريب عليها . ثم تحليل القوى العاملة وتقييم أداء الأفراد حتى
يتحدد الأفراد المطلوب تدريبهم . وبذلك يكون حصر وتحديد
الاحتياجات التدريبية ناهيا من واقع المنظمة وطبيعة مشكلاتها
وأهدافها .

كذلك عرّف البحث مراحل تصميم البرامج التدريبية وإجراءات
الأعداد لتنفيذها من خلال تجهيز المستلزمات وإعداد المدرسين
وتخطيط مراحل التنفيذ والمتابعة وأسس التقييم .

ان الحقيقة الأساسية التي يمكن استخلاصها بكل وسع من هذه
الدراسة هي أهمية وظيفة المخطط التدريبي وضرورة العمل على توفير
الخبرات اللازمة للقيام بها كشرط أساس لنجاح أنشطة التدريب في
المنظمات الحديثة .



مراجع عربية

- ١ - على السليمان - التدريب الإداري - المنظمة العربية للعلوم الإدارية عدد رقم ٨٠ سنة ١٩٧٠.
- ٢ - " " - عملية التنمية الإدارية - المنظمة العربية للعلوم الإدارية عدد رقم ١٦ سنة ١٩٧٠.
- ٣ - " " - ساطع رسلان ، تحديد الاحتياجات التدريبية - المنظمة العربية للعلوم الإدارية عدد رقم ١٦٢ سنة ١٩٧٠.
- ٤ - " " - إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف بمصر القاهرة سنة ١٩٧٠ .
- ٥ - " " - تحليل النظم الملوكية ، مكتب لمريب ، القاهرة ١٩٧٥ .

الأسس النظرية لتنظيم التدريب



مراجع البحث

- 1- Bennis, W.G. , Changing Organizations. New York:
McGraw-Hill Book Company Inc. 1966
- 2- Crawford , M.P., "Concepts of Training" . In R.M.
Gagne (Ed).. Psychological Principles in System
Development . New York: Holt, Rinehart and Winston. 1962
- 3- Golembiewski, R.T., and Blumberg, A (Ed) , Sensitivity
Training and the Laboratory Approach. Itasca Illinois:
F.E. Peacock Publishers, Inc., 1970 .
- 4- McGhee, W., and Thayer , P., Training in Business and Industry .
New York: John Wiley & Sons, Inc. 1961.
- 5- Odiorne, G.S., Training by Objectives: An Economic Approach
to Management Training . London: The Macmillan Co., 1970
- 6- Optner, S., Systems Analysis for Business Management .
Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960
- 7- Windsor, J.B., "Training for whom or what?" , Industrial
Training International , vol. 4, No 9 (September, 1969) p. 391

الفصل الرابع :

- * الظروف والعوامل المؤثرة على عقد البرامج التدريبية .
- * تمثيل الأدوار - دراسة الحالة .
- * المباراة الإدارية .



الظروف المؤثرة على عقد البرنامج التدريبي

لا شك أن توفير الظروف المناسبة المحيطة بالبرنامج التدريبي تسهل وأثناء انعقاده، لتعد من الضروريات التي تؤدي إلى نجاح هذا البرنامج أو فشله.

ونعني بالظروف المناسبة ما يلي :-

- (1) ظروف القاعة .
- (2) ظروف المشاركين .
- (3) ترتيب الجلوس .
- (4) افتتاح البرنامج .

وفيما يلي نتعرض بما يعني الاعتبارات الواجب مراعاتها لتوليد أنسب الظروف لهذه المجالات الأربعة :-

1 - ظروف القاعة :

قد تبدو بعض النقاط التالية في حكم البديهيات ، إلا أن الكثير من البرامج تتعرض للفشل نتيجة لأعمال أخذ أبعادها في الاعتبار . وهذه النقاط هي :-

1/1 - الإنشاء :

تأكد من كون درجة وإمكانات الإنشاء مرنة بطريقة مناسبة . بمعنى تمكين المدرب من التحكم في درجة الإنشاء بما يناسب ظروف التشغيل إذا ما أراد استخدام السبورات أو رغب في تشغيل فيلم أو استخدام البروجكتورز بأنواعها . ويجب مراعاة أن أكثر حالات الإطلام يجب أن تسمح للمدربين بتقدير بسيط من الإنشاء الذي يتيح لهم فرصة كتابة بعض الملاحظات التي يرونها ضرورية عند عرض الفيلم أو الشرائح .



٢/١ - الفئتي الكهربائية :

تأكد من أن عدد الفئتي الكهربائية داخل القاعة مناسب
كما وأن توزيعها أيها مناسب كيفما بما يسمح بتشغيل كافة
المعدات الكهربائية اللازم استخدامها أو تشغيلها.

٢/١ - حجم القاعة :

يجب أن يتناسب حجم القاعة مع عدد المشاركين بالطبوع
أخذاً في الاعتبار إمكانية التحرك للجميع في مجموعات عمل
منيرة دون حدوث اضطراب مع الأثاث أو المعدات الموجودة
بالقاعة.

٢/١ - المساعدات السمعية :

تأكد من توافر كافة المساعدات السمعية بحالة جيدة
مثل أجهزة التسجيل والبروجكتور وآلات السينما والفيديو
والشاشات والتلفزيون.

٥/١ - مستلزمات داخل القاعة :

تأكد من توافر كميات وأنواع المستلزمات الغرضية
لتشغيل البرنامج التدريبي كالأوراق والإقلام وكروت الأسئلة
والدورات والأقواب والمناظير ... الخ.

٦/١ - مستلزمات خارج القاعة :

تأكد من ترتيب أمور القهوة والشاي والمطربات التي
تقدم في فترات الراحة بين جلسات العمل وكذا ترتيبات وجبات
الغذاء أو العشاء إن وجدت وكذا توافر دورات المياه القريبة
من القاعات وجودة حالتها.



٧/١ - التكميل :

تأكد من أن درجة التبريد أو التدفئة مناسبة وتعرف على مكان (زر) التحكم والذي يطلق عليه الترموستات .

٨/١ - الخصومية :

أحرص على أن تكون قاعة التدريب بعيدة عن أية فوضىسة
ومنع المقاطعات الخارجية من زلما أو مرؤوسين أو حتى من رؤساء
المشتربيين سراء من طريق الاستدعاء الشفهي أو الإتمسال
التليفوني أو إرسال أية مكاتبات تحقيقا لأكثر قدر من
الخصوصية أو العزلة.

١٧ - استمرارية استخدام القاعة :

تؤكد من أن إمكانية استخدام القاعة مستمرة طوال فترة انعقاد البرنامج تفاديا لاحتمالات الانتقال من القاعة إلى أخرى أثناء البرنامج الواحد.

: 64-571 - 10/1

اطمن الى توافر المقاعد والمناخد المناسبة كمسا
وكيفسا.

٢ - ظروف المشاركين :

كثيرا ما تفشل بمعنى البرامج التدريبية نتيجة لعدم مراعاة ظروف المشاركين.

وفيما يلي نستعرض معا هذه الظروف المؤثرة على المشاركين:



١/٢ - الخلفية :

يجب أن تتوافر لدى المدرب الخلفية الفروية لـ
البرنامج المرشح له حتى يتمكن من متابعة الموضوعات
المطروحة والمشاركة بفاعلية ومناقشتها. وتقدم بالخلفية هنا
التحليل العلمي (المؤهل) والخبرة والممارسة العملية .

٢/٢ - العدد :

يجب أن يكون عدد المشاركين مناسب كميًا ليمسح بإدارة
الحوار والمناقشة بشكل فعال . والمناسبة هنا تعني ألا يزيد
العدد عن المعتول أو يقل عنه . ومن المتفق عليه أن العدد
المناسب يتراوح بين (١٠) إلى (١٨) مشارك . وإذا لم يكن
تنفيذ ذلك ممكنًا فعليًا أن تتمسك بألا يقل العدد اطلاقًا عن
(٦) مشاركين وألا يزيد عن (٢٥) مشاركا .

٣/٢ - النوعية :

يجب مراعاة التجانس والمساواة بين المشاركين ، بمعنى
محاولة تلاخي أن تتم المجموعة المشاركة الرئيس ومروية مع
بعضهم البعض أو أن يكون هناك ما يجعل أحد المشاركين يتسمر
بأنه منغل بشكل أو بآخر كأن تحضر سيدة أو أسرة واحدة لا
غير. وسط مجموعة من الرجال أو المكى . كذلك يجب تلاخي وجود
مراقبين من أي نوع في البرنامج . بحيث يقتصر التواجد داخل
البقعة على المدرب والمشاركين فقط.

التوصيات :

يجب مراعاة أن يكون توقيت عقد البرنامج مناسباً للظروف المشاركين بحيث لا يتعارض مع ارتباطات المشاركين العملية
الخامة كفترة اعداد الموازنات أو تفصيل الحسابات أو الجرد
أو الارتباطات الموسمية الأخرى، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف أو
رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية ... الخ.

٢ - ترتيب الجلوس :

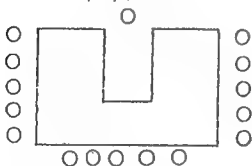
تتجاوز عملية الجلوس في أهميتها مجرد ترتيب العدد الكافي من
المقاعد ، فلا شك أن ترتيبات الجلوس لها أثرها النفس على المشاركين
و استعذابهم و اندماجهم في عملية المناقشة ودرجة فعاليتها .

١/٢ - ترتيب المقاعد :

من المتفق عليه أنه كلما تم ترتيب المقاعد بالشكل
الذي يتيح فرما متساوية للمشاركين للإشتراك في المناقشة
كلما كان ذلك أفضل . وفي ضوء ذلك يمكن القول :
(١) أن شكل المائدة المستديرة هو أفضل التكال الذي تتوافر
فيه فرص المناقشة المتساوية تماما خاصة إذا كان
النقاش يتم من خلال ندوة مغلقة أو جماعات العمل .

(١) أما إذا كان من خلال برنامج تدريبي فإن الترتيب الذي
يأخذ شكل حرف الـ (U) يكون في هذه الحالة هو الأفضل .

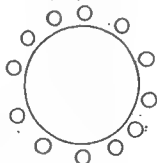
الشكل (أ)



شكل الـ (U)

الأفضل في حالة البرنامج التدريبي

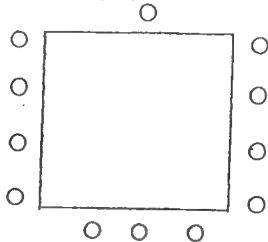
شكل (أ)



شكل المائدة المستديرة
في حالة الندوة المغلقة أو جماعات العمل

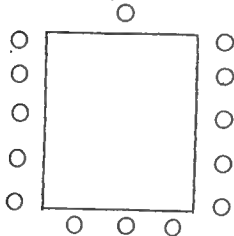
(ب) ويأتى بعد ذلك فى ترتيب الأفعلية شكل المائدة المربعة .

الشكل (ب)

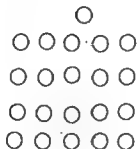


(جـ) ثم يلى ذلك شكل المائدة المستطيلة .

الشكل (جـ)



الشكل (د)



(د) وأخيرا يأتى شكل قاعة الحرم .



٢/٢- كروت الأسماء :

يمكنك وضع كروت بأسماء المشاركين ، أو ترك الحرية لهم ليختار كل منهم المكان الذي يناسبه . ولكن المهم هو عدم وضع كروت ببعض الأسماء دون البعض الآخر ، فاما تفصح كروت بأسماء الجميع أو عدم وضع أية كروت على الإطلاق . ويجب أن تأخذ في اعتباره أن تغيير أماكن جلوس المشاركين أمر وارد في أي وقت وفقا لمقتضيات التثليل التي يراها المدرب .

وعموما فان تحديد أماكن جلوس المشاركين (سواء من طريق وضع كروت بالأسماء أو أي طريق آخر) يكون مطلوبا في ثلاث حالات هي :

- حالة تكوين مجموعات عمل مغلقة .
- حالة القضاة على المحادثات الجانبية اذا ما ظهرت واضحة ومتكررة أثناء البرنامج .
- حالة الرغبة في تدعيم درجة اندماج المشاركين مع بعضهم البعض .

٤ - افتتاح البرنامج :

هناك مرحلتين على نفس الدرجة من الأهمية يجب اتباعها قبل وعند افتتاح البرنامج لتهيئة المناخ المناسب للنجاح . المرحلة الأولى هي مرحلة الإعلان عن البرنامج / والمرحلة الثانية هي محور الجلسة الافتتاحية للبرنامج .

١/٤- الإعلان عن البرنامج :

يجب أن تحاط المؤسسة ككل بانعقاد البرنامج وخاصة الأشخاص المقرر اشتراكهم في البرنامج ووسائلهم المباشرين . فلا شك أن



إبلاغ المشاركين باختيارهم لحفوز البرنامج يعنيهم بالدرجة الأولى
حيث يجب أن يحاطوا علما بما يلي :

- أسباب اختيارهم بالذات لحفوز هذا البرنامج .
- أهداف البرنامج .
- محتويات البرنامج وأسلوب تنفيذه .
- الجدول الزمني للبرنامج .
- كيف وعلى أي أساس تم اختيار المشاركين لحفوز البرنامج .

ويمكن توصيل المعلومات السابقة الى المشاركين بعدة طرق منها
سأذكر :

٢/٤- الجلسة الافتتاحية :

تحظى الجلسة الافتتاحية بدرجة عالية من الأهمية النسبية
في تأثيرها على اتجاهات المشاركين نحو البرنامج . وهناك
بعض الاعتبارات التي من شأنها توفير مناخ ايجابي للبرنامج
منذ البداية، وتورد فيما يلي أهم هذه الاعتبارات:

- يجب أن يحضر الجلسة الافتتاحية أحد كبار المسؤولين بالمؤسسة
ليستهل الجلسة بكلمة قصيرة، ثم يقادر القاعة بعد تلك الجلسة
مباشرة ، (تنظيذا لمبدأ عدم وجود أية مراقبين من أي نوع
كما سبق الذكر) .
- يجب استغلال وقت الجلسة الافتتاحية في إعطاء المشاركين فكرة
عامة عن البرنامج والهدف من عقده وأسلوب تنفيذه ومواعيد
العمل وفترات الراحة وحقوق وواجبات المشاركين فيما يتعلق
بالإقامة (إذا ما وجدت) وتكاليفها وكيفية إرسال واستقبال
المكالمات التليفونية أو الرسائل وتوقيت ذلك المسموح به
... الخ .



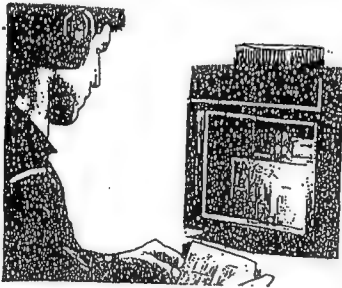
- إذا لم تكن هناك علاقات قوية تربط المشاركين بعضهم ببعض - يجب إتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه أولاً بشكل رسمي أو غير رسمي بالاتفاق مع المدرب . .
- احرص على توفير مناخ أخوي منذ البداية بالتأكيد على أن العمل يتم بين زملاء على مستوى عال من النفع والرشد يهمهم تبادل خبراتهم مع بعضهم ومع أعضاء هيئـة التدريب.
- افتح المجال قبل انهاء الجلسة الاستثنائية لآية أسئلة أو استفسارات يرغب المشاركون في طرحها لاستيفاح أي غموض لديهم .
- مع أطيب التمنيات بهرنامج ناجح.

التدريب و التعليم باستخدام المعينات السمعية



مقدمة :

التدريب و التعلم بالمعينات السمعية ذو مغزى كبير . فالوسائل
السمعية و البصرية يعكس الطبيعة الرمزية للكلمات المكتوبة أو المنطوقة -
أكثر تشبيها بخبرات الحياة الحقيقية . ولذا فإن المعاني التي تعطيها هذه
الوسائل تكون أيسر مثلا ، و أقل قابلية للخطأ و سوء الفهم ، و بالتالي
تكون أصح و أسهل في التحصيل و الاستيعاب . كما أن الجاذبية المباشرة التي
نشعر بها نحو هذه الوسائل بما ينتج عنها من الميل القوي و المعنى الواضح
تؤدي الى اطالة مدة تذكر الشيء الذي نتعلمه .

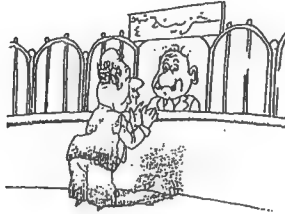


وظيفة المعينات السمعية :

ان الوظيفة الأساسية للمعينات السمعية أنها تساعد على استرجاع
الخبرة السابقة ، كما أنها تهين ذهن المتدرب لتلقى خبرات جديدة ، والتي تمكن

المتدرب من تنمية ثروته العقلية من المعاني .

فقد يعتقد أحد الأشخاص أنه يعرف معاني كثيرة لأحدى الكلمات ، لمجرد أنه قد قرأ معنى التعاريف ، أو مر بقدر يسير من الخبرة . و الحقيقة أن مفاهيم هذا الشخص لتلك المعاني ربما كانت غامضة و ناقصة لحماية النفس ، و إلا فهل يمكنه - مثلا - أن يعرف ماهية (النمامة) إلا اذا رأى واحدة منها في حديقة الحيوان ، أو شاهد عرضا سينمائيا لمزارع تربيته بمواطنه الأصلية .



و أما الجانب العاطفي من المعنى - و أهميته عظيمة كوازع لنا إلى العمل - لأنه بهفة خاصة عسير الإدراك عن طريق اللغة مكتوبة كانت أو منطوقة . فمثلا قد يتعلم الطالب أو المتدرب من القراءة في أحد الكتب بعض شيء من عبارة (يجرى إلى البنك) ، و لكن هذا المتدرب و مدرسه سوف يرتكبسان خطأ جسيما اذا افترضا أن أحدهما قد فهم العبارة فهما كاملا ، لأن أبرز رائب هذه العبارة - لسوء الحظ - هو الحالة العاطفية الحادة التي تعتري مودعين خلال الأزمات المالية حين يتدفعون إلى المصارف لحب ودائعهم ، و في يفهم المتدرب أو الطالب مدلول هذه العبارة يلزمه ان يشاهد عرضا سينمائيا يمثل الاندفاع إلى أحد البنوك . و كما نقول عن الكثير من أمثال



هذه الخبرات : لا يمكن للمرء فهم المعاني على حقيقتها و ادراك هذه الخبرات
الا بعد أن يعيش فيها .

و الحياة مليئة بالخبرات العاطفية . و لا تستطيع الكلمات وحدها أن
تف حالة شخص أثناء تعرفه لتيران احدى الحرائق , أو يسبق الجميع في تسلق
جبل شامق , أو تبين أحاسيسه لو أنه أصبح واحدا من لاقدي السمع و البصر .
فأن فهم هذه المشاعر و المعاني ينطوي على خبرات عاطفية معقدة , يمكن
نقلها جزئيا من شخص لآخر بواسطة الكلمات اذا توافر لدى المتحدث شروط :

١ - الخبرة السابقة الخفية .

٢ - المقدرة اللغوية الفائقة .

كما يشترط ايضا لبلوغ الرسالة الى المستمع أن يكون المستمع نفسه
على قدر كاف من الخبرة و اللهم للكلمات المستخدمة في عملية الإتصال .

تسمل الوسائل :

تختلف أنواع الوسائل السيمفورية بين المتناهي منها في الواقعية -
مثل السينما و الرحلات , وما تغلب عليه الرمزية مثل الخرائط و الخطسرات
البيانية و بعض المصورات .

ورمزية هذا النوع الأخير من الوسائل تقترب - في حد ذاتها - من
رمزية مفردات اللغة الى حد يجعل الوسائل السيمفورية ينظر اليها أحيانا
كما لو كانت حلقة من سلسلة ممتدة فوق مقياس متعدد الدرجات , في احدى
نهايتيه توجد الحروف و الأرقام التي لا معنى لها في حد ذاتها كأقصى درجات
الرمزية , ثم المصورات و الخرائط كحالات وسط , فيها بعض الرمزية و بعض
الواقعية , ويلزم ربط المعنى فيها بالرموز , ثم عند النهاية الأخرى من هذا
المقياس توجد أنواع الوسائل ذات الواقعية العلمية القريبة من خبرات
الحياة - مثل الرحلات العلمية . و أما بقية أنواع الوسائل فيمكن ترتيبها
على وجه التقريب بين هاتين النهايتين . ومن مزايا هذا التعنيف أنه ييسب



الوسائل بدلالة واقعيتهما , فيسهل بذلك مهمة المدرب حين يختار ما يلزم منها , و يراعى بالضرورة ما تتطلبه المرامي التدريبية كما .

مجالات استخدام المعينات السمعية و البصرية :

(١.) تعلم الحقائق :

هل في استطاعتنا بالمعينات السمعية و البصرية أن نعلم الحقائق؟
لقد أظهرت العديد من البحوث بكيفية قاطعة أنه في إمكان الوسائل السمعية و البصرية أن تنقل الحقائق , و في إمكان هذه المعينات أيضا أن تعلم أنواعا عديدة من الحقائق على شتى مستويات المتدربين (المعلوم الدراسية) . و لقد دلت اختبارات التحصيل التي أعطيت عقب الدروس مباشرة على أن استخدام المعينات يعطي نتائج أفضل بكثير من تلك الحالات التي اقتصر فيها على طرق التدريب و التدريس التقليدية . ففلا عن توفير الوقت . و لئلا أن أية طريقة أو إدارة تستطيع أن تزيد من فاعلية التدريب و التعليم بنحو ٢٠٪ لجديرة بالتفكير الجدي و الاعتبار .



فالتسجيلات الصوتية تولد الاهتمام عن طريق ما تحدثه داخل القاعة من تغيير في الخطة ، أو التمثيلية المثيرة للأحسادات ، و غيرها من الأصوات ، و للرايو و التلفزيون خاصة اضافية هبى (الغورية) .

و المعينات البحرية تخلق الميل بندائها المباشر لحاسة البحر ، ومن غير وساطة اللغة بينهما . و تمتاز المعينات التى تعرض بالأجهزة الصوتية بحر الصافى مبعثه الصورة المفاعة على الشاشة . إذ أنه من الصعب حقا أن تحول نظرك بعيدا عن المسورة الصوتية التى تعرض أمامك على الشاشة فى حجرة مظلمة .

إلا أن استخدام المعينات المثوقة لا يفمن بالغسـرورة تحقيق الهدف من التدريب أو التعليم ، فأن كل مدرب أو مدرس يدرك أن الميل و الدافعية ضرورتان لعملية التدريب . و يعرف المدرب لو الخبرة كيك يستغل جور الميل فى العبـسور بمـتـدربيه الى المهارات و المعارف الجديدة للموقع .

و يمكن الاستعانة بخصائص اشارة التشويق التى تتمتع بهبى البرامج السمعية و البحرية ، اما لمجرد تهديد الملل الناجم عن التدريب بطريقة واحدة أو لادخال التنوع فى قاعة التدريب.

(٤) حل المشكلات :

هل تدفع المعينات بالفرد الى التفكير؟ أو أنها مجرد ناقلات لتومل المعلومات اليه و التأثير على انفعالاته ؟

لعل من أعجب الحقائق التى عرفناها عن هذه الوسائل أنها تسمح قطعاً فى عمليات التفكير و حل المشكلات ، و سوف بجانبنا المواب حينما نهن أن المعينات - و خاصة الأفلام - تومـن بالسلبية ، ذلك لأن المتدرب لايجلس فى قاعة التدريب يشاهد أحد الأفلام . كما لو كان هذا المتدرب كوبا فارما تتجمع فيه نقاط الحقائق التى تتساقط من الفيلم . بل الأمر عكس هذا فالمتدرب

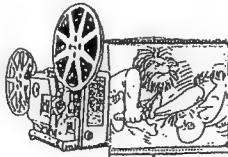
قادر على استخدام الحقائق التي يحمل عليها من الفيلم فسي
يسهل تكوين المعاني و استخلاص التسميمات القائمة على هذه
الحقائق .

(٥) المهارات :

لقد ابرز نظام تدريب الأفراد خلال العشرة أعوام السابقة قيمة
الوسائل السمعية في تهيئة التدريب على المهارات . فقد حدث في
بعض الحالات أن تساوت نتائج التدريب بواسطة أحد الأجهزة السمعية و
السمعية ، سواء أكان هناك معلم يوجه أم لم يكن .. و طبيعي أن هذا
العمل الرائع لم يكن ليتحقق إلا بالتعميم المتقن للإدارة السمعية و
السمعية المستخدمة . و قد وجد أن الأفلام الخاصة بالتدريب على
المهارات - مثلا - قد بلغت أقصى درجات نجاحها و فاعليتها ، حينما
كانت قصيرة ، وحينما أتاحت فرصا وارتباطا فوريا للممارسة العملية .

ومن الأمور الهامة في تعليم المهارات هو أن يرى المتدرب بشكل
وضوح ما هو مطالب به . فالمصورة الفوتوغرافية لموقع لأب الجولن حين
يهم بغرب الكرة ، يمكن أن تدريس مرارا وتكرارا و أن تقارن بموقع
المتدرب . و توافق تداخل التروبي في آلة ميكانيكية لا يمكن رؤيتها
إلا عن طريق التصوير السينمائي البطيء ، ثم بعد قدر معين من
المشاهدة و التفكير معا يصبح المتدرب مستعدا لمحاولة العمل بنفسه .

و قد أجريت بحوث عديدة للكشف عن فاعلية الأفلام في اكتساب
المهارات بما في ذلك العبارات المستخدمة في الكتابة باليد و
الآلة الكاتبة و المهارات الرياضية ، فأدى استخدام الأفلام في جميع
هذه الحالات إلى الإسراع بتعلم المهارات المطلوبة .





تمثيل الأدوار ...

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المتدربين بتمثيل أدوار بعض الشخصيات الأخرى التي تقابلهم في العمل ، لمعالجة مشكلات المفراضة أو واقعية في مجال العلاقات الانسانية أو المجالات الأخرى . ويقوم المتدرب بأداء الدور الذي يطلب منه كما يراه هو ، ومن ثم لا يمكن التدبير بالنتائج مقدما .

الأهداف العامة

- مساعدة المتدربين على التخلص من المعايير والعوائق التي تعترضهم في العمل
- التعرف على الأخطاء التي يقع فيها المتدربون وتمحيصها
- الممارسة والتجربة العملية لطرق متعددة من التعرفات في الموقف المفترض
- تزويد المشاركين بخبرات متنوعة ، وزيادة قدراتهم على إدراك المعاني الحقيقية لسلوك الآخرين في الموقف التدريبي
- مساعدة المتدرب على تعديل أنماط سلوكه وتدعيم السلوك الإيجابي

تصميم ومنهج الأسلوب

- لا يتطلب الأسلوب تمثيل الأدوار أية تجهيزات مادية خاصة
- يجب أن تكون المشكلات المطروحة تتناسب مع مستويات واهتمامات المتدربين
- يزود كل لاعب بمعلومات عن دوره ، ويوقف للموقف المفترض وما يجب أن يركز عليه في هذا الدور ، والنتيجة المطلوب الوصول إليها
- يعطى للمشاركين وقتا كافيا لاستيعاب الدور المطلوب منهم
- يزود باقي المتدربين بقيادة إرشادية لما يجب ملاحظته أثناء التمثيل
- بعد تمثيل الأدوار يقوم المدرب بقيادة المناقشة الجماعية مركزا على تحليل ردود الفعل في الموقف التدريبي وتقدم الشخصيات التي تم تمثيلها



أهمية وفعالية الأسلوب

- تعتمد فعالية هذا الأسلوب على :
 - مدى فهم وقبول المجموعة للفكرة الرئيسية التي يدور حولها الأسلوب
 - قدرة المشاركين على أداء أدوار الشخصيات بفعالية واتقان
 - مهارة المدرب وقدرته على توجيه العمل والمحافظة على استمراره وكيفية تلخيصه للنتائج وتبليغه للمناقشة

مميزات الأسلوب

- إتاحة الفرصة لتحقيق الرؤية الشاملة لما يحدث في الواقع العملي
- إثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الدينامي الذي يساعده على تدعيم اتجاهاته الإيجابية
- يمكن للمدرب رؤية الأمور من مداخل متنوعة
- تأكيد أهمية الدور الذي تلعبه المشاعر والعواطف في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية
- يمكن للمدرب الاستغناء بالمساعدات السمعية والبصرية في تموير وتسجيل العمل وإعادة عرقه على المشاركين في جلسة المناقشة
- يمكن للمدرب أن يقسم المشاركين إلى مجموعات فرعية تقوم كل منها بتمثيل الأدوار مع تعيين مراقب لكل مجموعة يقدم تقريرا عن انطباعاته وملاحظات

بعض ميسوب أسلوب تمثيل الأدوار

- اعتماد درجة الفعالية على مهارة المدرب ومن يقوم بتمثيل الأدوار
- يتطلب تمثيل الأدوار وقتا طويلا ، ويتقيد بعدد المشاركين
- قد يعاب المتدربين بالملل إذا كانت المشكلات التي يتناولها الأسلوب غير متنوعة
- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار ، وأنها مجرد تمثيلية مما يفرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة

نقاط هامة :



- يجب أن يتم تمثيل الادوار أمام المجموعة في مقدمة قاعة التدريب
- يجب إيقاف التمثيل بعد خمس دقائق من بدايته حيث يكون المتدرب قد بدأ يفقد اهتمامه
- يجب أن يكون القاصمين بالتمثيل متطوعين ، وإذا لم يتوفر ذلك فعلى المدرب أن يختار من يضمن أنه لن يصاب بالاحباط من نقد الآخرين لادائه
- يجب التركيز على النقد الإيجابي وعدم الافراط في سرد النواحي السلبية في الاداء



دراسة الحالة Case Study

يعتبر أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لتحقيق العديد من أهداف التدريب، وتمثل الحالة نموذجاً وسطاً بين الأسلوب المعرفي والبحث وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة.

○ الأهداف العامة :

- تزويد المتدربين بأكبر قدر ممكن من المعرفة والحقائق.
- تطوير وتنمية مهارات المتدربين في مجالات تحليل المشكلات، والإتصالات، واتخاذ القرارات.
- التأثير في اتجاهات المتدربين وتعديل أو تغيير سلوكهم.
- التأكيد على عدم وجود اجابات صحيحة أو خاطئة في مجال السلوك الإنساني.

○ التصميم والمنهجية :

- يدور الحديث حول دراسة الحالة كما لو كان هناك أسلوب موحد مقارن عليه لاستخدامها، في حين أن الاختلافات في شكل ومضمون الحالة - بالإضافة إلى أسلوب المدرب في تقديمها وعرضها - يجعل هناك أساليباً عديدة ونظراً متنوعة يمكن بها التأثير في العملية التدريبية من خلالها.

• بعض أشكال الحالات :

حالة المعرفة :

- تهدف إلى نقل وتقديم المعرفة والبيانات والحقائق للمتدربين وخلق نوع من الألفة بينهم وبين ظروف البيئة الخاصة بموقف معين.
- تساعد على استيعاب وفهم الحقائق لاتصالها بالمواقف العملية.

حالة التمرين :

- تهتم أساساً ببعض الأساليب السلبية، وخاصة تلك المتعلقة بالطرق الرياضية والكمية.
- تساعد على استيعاب الأساليب بربطها بالمواقف العملية الفعلية.

حالة الموقف :

- تساعد على تنمية حاسة النقد للأحداث والأقوال التي تتضمنها الحالة في ضوء عدد من البراهين والأدلة.
- تصف أحداثاً يمكن رؤية مدى نجاحها أو فشلها.

الحالة المعقدة :

- تشخيص لبعض القضايا الرئيسية من خلال كم مائل من البيانات والمعلومات التي قد تبدو منتظمة، وغير ذي علاقة بترك القضايا.
- تبين المشكلات والقضايا التي تتناولها الحالة ذات تأثير متبادل، مما يزيد من تعقيد مشكلة الحالة.
- حالة القرار :
- تتطلب من المترجم التعمق في دراسة الحالة، وممارسة قدراته في الحكم على الأمور، وإعداد خطط العمل.
- حالة البريد الراجع :
- تتضمن عددا من الوثائق والأوراق التي يمكن أن يجدوا المثير في بريده الراجع.
- تشتمل على بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة.
- يقوم المترجم باتخاذ قراره في كل ورقة من أوراق البريد، ويسجل هذا التراجع على كل وثيقة، وذلك خلال فترة محددة من الوقت وعادة ما يكون الوقت غير كاف.

حالة الموقف الحرج :

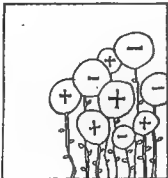
- تقدم المترجم كمية محدودة من المعلومات المتعلقة بموقف معين.
- تعطي له المعلومات الإضافية حين يطلبها بنفسه.
- تنمي قدرات المترجم في مجال الأسئلة المناسبة.
- الحالة التتابعية :
- تعتمد هذه الحالة على أسلوب التوقف عند نقطة ما أو موقف حرج لكي يتولى المترجم التنبؤ بالنتائج أو اقتراح تصرف معين ثم يتم استئناف عرض الحالة.
- بعد الانتهاء من عرض الحالة، يتم تحليل أسباب الفروق في التنبؤات والنتائج التي اقترحتها المترجمين، وبين ماحداث بالفعل.

أسلوب إعداد الحالة كمادة تدريجية :

- من أهم العناصر التي تميز الحالة التدريجية الجيدة - سواء المكتوبة أو المصورة - هو مدى الصدق والواقعية في كتابة الحالة، فالحالة - كما اشرنا - هي وصف لأحداث ومواقف مستمدة من واقع الحياة.
- وتر عملية إعداد الحالة - حتى تظهر في صورتها النهائية - بعدة مراحل هي :

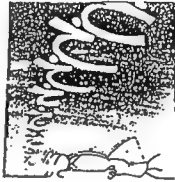
١ - اختيار المشكلة، ومصدر المعلومات

إن اختيار نوع المشكلة هو الذي يحدد المكان الذي نحصل منه على المادة المطلوبة لكتابة الحالة، ويقتل أن يكون كاتب الحالة معروفا لدى المكان الذي يجمع منه المعلومات، حتى يسهل عليه التعمق والتعرف على كافة الجوانب والأحداث، وخاصة ما يكون منها متخصصا أو سريريا.



٢- الملاحظة ، وجمع المعلومات

- لاحظ رواق باستمرار الأحداث
- والمواقف وسجل ما يدور فيها تفصيليا،
- وكما تحدث بالضبط..
- رتب ما جمعت من معلومات في شكل
- موضوعي متسلسل لإعادة دراسة،
- واختر المعلومات التي تتناسب مع الحالة
- وأعدتها.



٣- كتابة الحالة :

يجب أن تتصف المعلومات التي تختارها بمعيارين أساسيين هما:

- (أ) الموضوعية .
- (ب) الواقعية .

وهناك بعض المغاير الثانوية الأخرى، ولكنها لا تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للحالة مثل أسلوب عرض الحالة، وطولها، ومستوى الكتابة.

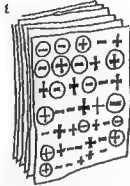
وفيما يلي بعض النقاط الهامة التي تنقد في كتابة الحالة :

(١) اختيار المعلومات التفصيلية:

- حدد الهدف من الحالة، ووضحه.
- استبعد المعلومات التي لا تتعلق بالمشكلة الرئيسية التي تتناولها الحالة.
- مدد إملأها عاما لكتابة الحالة:
- ارسم في ذهنك صورة عامة عن الحالة.
- تفهم جيدا كل عنصر من عناصر الحالة.
- حاول إشالة الترتش والتفصيلات المناسبة لتكتمل الصورة في ذهنك.

(ج) اكتب الحالة في صيغة الزمن الماضي:

- اكتب المسودة الرئيسية للحالة مستخدما الأسماء والأماكن الحقيقية.
- أدخل التعديلات المناسبة، وعدل الأسماء والأماكن حتى لا تسبب أية مشكلات للأسماء والأماكن الحقيقية التي استخدمتها في الحالة.
- أعد كتابة الحالة مستخدما الزمن الماضي.

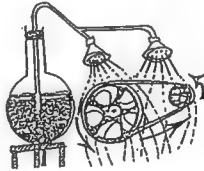


٤ - إعداد الصورة النهائية للحالة :

- راجع الملاحظات والبيانات من وقت لآخر.
- حدد النتائج والأهداف التي تريد الوصول إليها من الحالة.

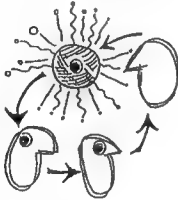
٥ - اختبار الحالة للاستخدام العملي :

- ناقش الحالة مع زملائك قبل تطبيقها.
- في البرنامج التدريبي.
- أدخل أية تصحيحات أو تعديلات ضرورية.
- حدد كيفية مناقشة الحالة مع المتدربين.
- تعرف على أفضل أسلوب لتقديم واستخدام الحالة.



٦ - إعداد دليل المدرب :

- إعداد إرشادات استخدام الحالة في البرامج التدريبية في المستقبل وتحديد الوقت اللازم لمناقشتها والنقاط التي يجب التركيز عليها وأثارها مع المتدربين ، ومجالات الاستخدام المخططة.



مميزات أسلوب دراسة الحالة

- بحث المتدربين على البحث عن مزيد من المعلومات والحقائق المتعلقة بالحالة المعروضة.



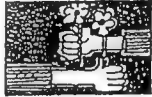
- تنمية مهارات وقدرات المتدربين على التفكير التحليلي، وأساليب التعامل مع الآخرين.



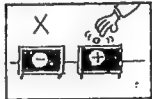
- مسئول وتطوير مهارات وقدرات المتدربين على الإدراك والحكم على الأمور.



- العمل على تبادل الخبرات وجهات النظر، والتجارب المختلفة عن طريق الممارسة العملية.



- زيادة درجة الدافعية والرغبة في التعلم لدى المتدربين.





المباراة الإدارية

Business Game

هي تمرين دينامي يمثل نموذجا معقدا لواقع معين معتمد من الهيأة
الإدارية ..

● الأهداف الأساسية :

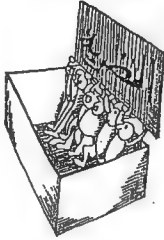
- تهدف المباريات الى تدريب المشاركين على :
- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها .
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة .
- التوجيه الدينامي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الادارية .
- تكوين نظام للمعلومات ، وتطويره .
- الربط بين عملية المتابعة والتخطيط .
- استخدام الأدوات التحليلية المعتمدة لعملية اتخاذ القرارات .

● خطوات إدماج المباراة الادارية في برنامج تدريبي :

- تحديد أهداف البرنامج وخصائص واحتياجات المتدربين .
- تحديد مدى الحاجة الى المباراة الادارية لتحقيق الاهداف .
- تحديد الموارد المتاحة للمباراة (الوقت ، المدربين ، الحكام ،
- التسهيلات المكانية والإمكانات الحاسوبية) .
- اختيار المباراة المناسبة للبرنامج .
- وضع الجدول الزمني للبرنامج بحيث يكون موعد استخدام المباراة
- مناسباً لتحقيق الهدف منها وتحقيق التكامل بينها وبين الأساليب .
- الاخرى لتحقيق أهداف البرنامج .
- توجيه استخدام المباراة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها .
- تقييم استخدام المباراة للاستفادة منها في تحسين وتطوير
- البرنامج في المستقبل .

« حصائص ومميزات الميابة الادارية »

إرجاع الأثر الموضوعي :



من طريق تحليل المتدرب لردود الفعل
... قرارات التي يتخذها في مواقف
مماثلة. تلك التي تتألف من الواقع،
سما يتاح له فرصة التجربة ووضع
النظرية مكان التطبيق واختبار هذه
الفرصة لتحديد ما اذا كان مهيئاً
... يغير سلوكه في اتجاه معين .

استخدام البعد الزمني :

من طريق توفير معنى التعاقب
الزمني في اتخاذ القرارات وتأثير
القرارات الحالية على قراراته
المتقبلة ، مما يعطي المتدرب فرصة
الاحساس بنتائج القرارات . الأثر
الذي قد لا يتولد في المحاسبة
العلمية .



أكيد التوازن الدينامي :

بالتأكيد على أهمية التوازن نفسي
ادارة المتروك في إطار ديناميكي
يزيد من احساس المتدرب بأهمية
التوجيه المستمر والتمسك لتحقيق
هذا التوازن . كما يساعد على
اكتساب النظرة الشاملة للمشكلة
وسماعة العلاقات المتشابهة بينها .



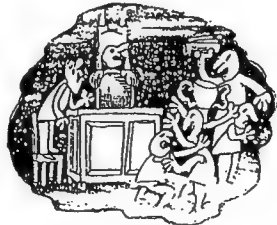


الاندماج :

تتميز المباريات بالاندماج الكبير
الذي يحدث للمشاركين مما يساعد
المدرّب الماهر على تحريك دوافع
التعلم لدى المتدرب .

● بعض المآخذ على أسلوب المباراة :

- ارتفاع التكلفة
- احتمال عدم مناسبتها لخبرات
واهتمامات المتدربين
- عدم تقديرها للاحتياجات
الفردية
- طغيان الرغبة في الفوز على
نرمس التعلم
- فقط الوقت قد لا يسمح بالتفكير
والتفصيل المنطقي
- احتمال الانطباعات الخاطئة
من المباراة
- الشك في إمكانية تطبيق أكثر
التدريب في مواقع العمل



الفصل الخامس :

- * إختيار وتنظيم هيئة التدريب .
- * اسلوب تقييم ومتابعة المدربين .
- * اسلوب تقييم ومتابعة البرامج التدريبية .
- * اسلوب تقييم ومتابعة المتدربين .



اختيار وتنظيم هيئة التدريب

أدى التطور التكنولوجي الهائل في شتى المجالات الإدارية و
الصناعية وغيرها ، الى تركيز الاهتمام بتوليد و اعداد القوى البشرية
القادرة على مواكبة هذا التطور و مواجهة النتائج التي تترتب عليه .

و لكن كيف نوفّر تلك القوى البشرية التي نتحدث عنها ؟

ان الاجابة عن هذا السؤال تشدنا بالضرورة الى التدريب سواء
المهني أو الإداري أو غيره من أنواع التدريب و الذي أصبح جزءاً هاماً من
نشاط المنظمات و أصبح هو الشغل الشاغل لكافة المستويات الإدارية و
التنظيمية .

و في بداية الأمر ينبغي على مسئول التدريب في المنظمة أن يجيب
على الاسئلة التالية قبل كل شيء .

- ما الهدف من التدريب ؟
 - ما نوع التدريب الذي يحتاجه العاملون في المنظمة ؟
 - ما شكل و حجم ادارة التدريب ، و علاقاتها التنظيمية داخل
المنظمة ؟
 - ما الإمكانيات المتاحة لتسهيل عملية التدريب ؟
 - ما المستويات التي ستقوم الإدارة بتدريبها ؟
 - كم عدد المطلوب تدريبهم ؟
 - كم عدد المدربين اللّازمين للتدريب ؟
 - هل سيتم اختيار المدربين من داخل المنظمة أو من خارجها ؟
 - ما فرص الترقى و النمو المتأجرة أمام المدربين ؟
- الى آخر هذه الاسئلة التي يجب البت فيها قبل البدء في العمل .

(٢)

لنبدأ أولاً بمرحلة اختيار وتحديد الشكل التنظيمي المناسب
لإدارة التدريب في ظل الإمكانيات المتاحة و تبعاً لظروف
المنظمة .

(١) تحديد الفرص :

تختلف كل منظمة في نظرتها إلى التدريب وفي الهدف منه وذلك
تبعاً لنشاط المنظمة و السياسات التي تنتهجها و تحكم العمل فيها .
فمتطلبات التدريب ونمطه ونوعه و المجموعة القائمة بالتدريب
تختلف من منظمة لأخرى وليس من الغرورة أن يتشابه التدريب في هيئة
حكومية مثلاً مع التدريب في شركة صناعية أو في المشروعات التجارية
المفيرة أو القطاع العام أو الخاص .

و أيضاً ليس من الغروري أن تكون هناك علاقة طردية بين حجم
المنظمة من حيث عدد الموظفين بها وبين عدد المدربين ، فليس
يتطلب هذا العدد الفخم سوى مدرب واحد فقط في حين أننا قد نحتاج
في شركة ذات طابع مهني خاص إلى إدارة للتدريب أكبر بكثير من
الأولى على الرغم من وجود عدد قليل من العاملين .

(٢) درجة المركزية و اللامركزية :

يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة وانتشارها الجغرافي و كثرة
عدد فروعها على وضع إدارة التدريب من ناحية مركزيتها أو
لامركزيتها و ذلك تبعاً لعدة عوامل منها :

— المنتجات : فتنوع المنتجات أو عدم تنوعها يؤثر على نوعية
التدريب المطلوب و كلما تنوعت المنتجات و تعددت
زاد العبء على إدارة التدريب .



و نفس الشيء يحدث عند ادخال الأساليب التكنولوجية الحديثة الى المنظمة حيث يستلزم ذلك تدريب العاملين عليها مما يعثل عبئا آخر على ادارة التدريب .

— النظرة الى التدريب :

قد تكون خبرة بعض المنظمات في مجال التدريب غير مشجعة ربما لعدم ملاحظة تحسن أو تطور ملموس في العاملين بعد التدريب . قد يحدث العكس بمعنى أن المنظمة مارست التدريب و لديها اقتناع كامل بنأهيتها وفوائده مما يجعلها تزيـد من الاهتمام بإدارة التدريب ودعمها في كافة المجالات , و قد تركز اهتمامها على أسلوب معين من أساليب التدريب و جدت أنه يعطى فائدة أكبر للعاملين .

و في بعض الأحيان تجد المنظمة أنها ليست قادرة على القيام بمتطلبات التدريب أو أنها في حاجة الى خبرة مهنية متخصصة لا تتوفر لديها , فتلجأ الى الاستعانة ببيوت الخبرة و المؤسسات المتخصصة من الخارج للاستفادة من خبراتها .

و هناك عوامل أخرى ينعكس أثرها على التدريب المطلوب مثل المستوى التعليمي للعاملين و خبرتهم في العمل داخل المنظمة وخارجها و كذلك البيئة المحيطة بالمنظمة من حيث الكشافة المكانية و مستوى التعليم فيها .

— تقدير احتياجات و متطلبات هيئة التدريب :

عند البدء في برنامج جديد ينبغي مراعاة العوامل التالية :

— تحديد هدف البرنامج و محتوياته .



- اعداد سيناريو متكامل للبرنامج .
- مستويات المتدربين .
- مدى تكرارية تقديم البرنامج و التأكد من وجود المبررات
- التدريبية المطلوبة و امكانية تطويرها .
- تحديد المدربين و المصاعدين الإداريين مؤهلاتهم من داخل
- المنظمة أو من خارجها .
- التدقيق في اختيار هيئة التدريب و دراسة التطوير المناسب
- المتاح لها .
- المحافظة على العلاقات بين المدربين و المتدربين .
- يهدف التركيز على وجود أقل عدد من المدربين الدائمين و
- المتخصصين في مجال أو أكثر من مجالات التدريب مع توفير
- الجو المناسب لهم للتطوير و الابتكار و التفكير في برامج
- جديدة .

- الأنواع الوظيفية للمدربين :

- يجب أن يوضح التوصيف الوظيفي كل البيانات و المعلومات
- المتعلقة بالمهارات و الخبرات أو الشهادات المطلوبة
- وواجبات و مسؤوليات المدرب و عمله الحالي و الوظائف
- الحالية , كما ينبغي مراعاة وجود المعلومات التالية :
- مسمى الوظيفة :
- الرئيس المباشر :
- العلاقات التنظيمية (داخل و خارج المنظمة)
- المسؤوليات و الواجبات :
- مستويات الأداء :
- المخططات المرفقة :
- ظروف العمل : (مكان العمل / أوقات العمل /)

- عند تحديد الراتب يمكن استشارة مدير الأفراد بالمنظمة
لمعرفة معدل الرواتب في المنظمة أو في مجال العمل لتحديد
على هذا الأساس.

- ميزانية التدريب :

تمثل الميزانية المعتمدة للتدريب قيودا دائمة من حيث
المعروفات التي تتمثل في بنود رواتب المدربين و المتدربين من
العاملين بخطط الإنتاج بالإضافة الى معروفات استئجار قاعات التدريب
و المعروفات الإدارية الى غير ذلك .

- اختيار المدرب :

من أهم و أصعب القرارات التي تتخذها المنظمة هو قرار اختيار
المدرب المناسب , و يتطلب هذا جهدا كبيرا , فقد يعمد الحصول على
موافقة المدربين الإكفاء للعمل أو قد تواجه المنظمة مشكلات
الاختيار من داخل المنظمة أو من خارجها , فكل اختيار له مزاياه و
معيوبه من حيث قابلية التأكيد مع العمل و ظروف المنظمة و متطلبات
التدريب بها ومن حيث الخبرة العملية .

- مصادر الاختيار :

- من داخل المنظمة : ويتم من بين الموظفين ذوي الكفاءة و
المهارة المتميزة , و الذين قد يجدوا في
مثل هذا الاختيار حافزا لهم و فرصة للتقدم
و النمو في العمل .

- من خارج المنظمة : ويتم من مصادر عديدة مثل مؤسسات التدريب
و التطوير أو الجامعات أو من بين الخبراء
الخارجيين و العاملين في مجال التدريب .



— أدوات الاختيار :

أهم هذه الأدوات هي :

— السيرة الذاتية : وهي المعبر الرئيس لمعرفة خبرات الفرد ومستوى تعليمه و خلفياته و الدراسات و البحوث التي قام بها .

— طلب الالتحاق بالوظيفة :

و تقدم للفرد في حالة الاستعداد لتوظيفه و يتضمن مجموعة البيانات الضرورية عنه .

— المقالات الشخصية : حيث يتم تحديد موعد للمقابلة بين المرشح للوظيفة و بين مسئول التدريب في المنظمة و تهدف هذه المقابلة الى الحصول على المعلومات بالبيانات الضرورية المطلوبة بالنسبة لكل من المرشح و مسئول التدريب .

— المفاضلة : وهي عدم الإقتمار على المتقدم الأول للوظيفة مالم يبد كفاءة و خبرة شاذة و متميزة ، و تتم المفاضلة بين المتقدمين بناءً على المقارنة بين المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق أدوات لاختيار و مدى ملائمة الوظيفة و لاستعداده الشخص للعمل .



- يمكن أن يتم الاختيار بالرجوع الى بعض الأشخاص الموثوق بهم و
المعروفين للحصول منهم على المعلومات و البيانات المطلوبة من
المرشح للوظيفة بجانب تركيبتهم له .

مكان العمل و الإقامة :

عند التعاقد مع المدرب يجب أن يعد له برنامج اعداد لتهيئته و
تعريفه هروف العمل و مقابلة المديرين ومن سيعمل معهم , و تعريفه بالمنظمة
أو غيرها من المعلومات التي تفيد المدرب قبل أن يبدأ في العمل بالمنظمة .



(ج -) تقييم ومتابعة المدربين

يعتمد المدربون إحدى الدعامات الرئيسية التي يستند إليها التدريس وأي
تقوم في إمكانياتهم أو قدراتهم أو أدائهم يمثل خطراً بالغا ينعكس على
المستوى العام للتدريب

وفي الحقيقة أنه لا جدوى من برنامج تدريب يخل في إعداداته الجسدي
الكثير ليخرج ناجحاً وملبياً للاحتياج التدريبي إذا ما عهد به لمدرسين ليس
لديهم القدرات والمهارات التخصصية والخبرة اللازمة والإلمام الكامل
بالتدريب وأساليبه .

ويمكن تقييم ومتابعة المدربين في مراحل ثلاث تتم كالتالي :

تقييم المدربين قبل تنفيذ البرنامج :-

وتهدف هذه المرحلة إلى حسن اختيار المدربين من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم
وإمكانياتهم ومهاراتهم التخصصية وخبرتهم العملية . ويمكن تقييمهم في هذه
المرحلة بالاعتماد على الأسس المقترحة الآتية :-

١ - المؤهلات والدرجات العلمية والخبرات العملية وعما إذا كان لها نتائج
علمية يمثل في أبحاث أو مؤلفات أو حقول مؤتمرات أو دورات تدريبية
بالداخل أو الخارج . ويمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق تصميم
استمارة خاصة بذلك تسمى " استمارة حصر مدربي الجهاز " المقترحة فيما
بعد والتي يوضحها الشكل التالي ... يملؤها المدربون قبل قيامهم
بالتدريب :-



نموذج حصر مدربي الجهاز

أولاً : بيانات شخصية :-

الاسم : -----

تاريخ الميلاد : ----- محل الميلاد : -----

عنوان الإقامة : ----- تليفون : -----

ثانياً : المؤهلات العلمية :

المؤهل	سنة الحصول عليه	جهة الحصول عليه	التخصص

ثالثاً : الخبرات العلمية :-

- الوظائف السابقة :-

الوظيفة	الفترة	تاريخ الإلتحاق بها	تاريخ تركها

- في مجال التدريب :-

موضوع التدريب	الجهة التي تم فيها التدريب	المستوى الذي تم تدريبيه	مدة التدريب



- في مجال التدريس :-

موضوع التدريس	الجهة التي تم التدريس فيها	مدة التدريس

رابعا : الكتب والمؤلفات والبحوث :-

موضوع البحث أو الكتاب	تاريخ النشر	مكان النشر	الناشر

خامسا : المؤتمرات والندوات التي حضرها المدرب:

موضوع المؤتمر أو الندوة	الجهة التي نظمت المؤتمر أو الندوة	مكان انعقاد المؤتمر أو الندوة	تاريخ انعقاد المؤتمر أو الندوة

سادسا : الدورات التدريبية أو الدراسية التي حضرها كمدرب أو دارس :-

اسم الدورة	موضوع الدورة	الجهة التي نظمت الدورة	مكان انعقاد الدورة	مدة الدورة



سابقا - بيانات من الوظيفة الحالية :-

الوظيفة : -----

ومدة الوظيفة : -----

مكان العمل : ----- تليفون : -----

جهة العمل : -----

تاريخ الالتحاق بالوظيفة : -----

شاملا : بيانات أخرى تود إضافتها :-

التوقيع : -----

التاريخ : / / ١١

وتسلم هذه الاستمارة الى ادارة تنفيذ البرامج ومنها يقيم المدرب

على هذا الأساس السابق . وتقرر ملاحظته للقيام بتدريب المتدربين .

وإذا ما تقرر ذلك يخرج اسمه في سجل دليل مدربي الجهاز المقترح فيما

بعد والذي يوفيه الشكل التالي :-

سجل دليل مدربي الجهاز

سجل	اسم المدرّب	المؤهلات الدرجات العلمية	الوظيفة الحالية	التخصص التدريب	متوان العمل	متوان تليفون العمل	متوان المنزل	تليفون المنزل	اللغة العالمية	ملاحظات

٢ - الاستعلام الشخصي :- بواسطة ادارة تنفيذ البرامج - عن المدرب , ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة به من المصادر الآتية :-

- الهيئات العلمية المتخصصة التي يتعامل معها المدرب , وأجهزة التدريب التي تستعين به .
- الاساتذة والخبراء المتخصصين في نفس تخصص المدرب المراد الاستعلام عنه .
- الجهات المختلفة التي تستعين به لمعرفة مدى ارتباط خبراته العلمية العلمية بمؤهلاته ودرجاته العلمية .
- مصادر النشر المختلفة التي تنشر نتاجه العلمي .
- عدد ما أشرف عليه من رسائل جامعية - اذا كان استاذاً بالجامعات - كالمجستير والدكتوراه - وكتبه ومؤلفاته وأبحاثه .

٣ - قيام ادارة تنفيذ البرامج , بتكليفه التحفير للموضوع المرشح لتلقيه

- وتدريب المدربين عليه , والحكم عليه من خلال ما يلي :-
- مدى ملائمة المادة العلمية التي قدمها لمستوى المدربين .
- مدى التزامه بالمنهج العلمي في الكتابة .
- التسلسل المنطقي للموضوع , وترابطه ... الخ .

وتعد عملية تقييم المدربين قبل تنفيذ البرامج التدريبية مسئولية جهاز التدريب المنوط به تنفيذ البرامج التدريبية .

متابعة المدربين أثناء تنفيذ البرنامج :-

يقع عي متابعة المدربين أثناء تنفيذ البرنامج أساساً على عاتق المشرف على البرنامج بمتابعة المدربين وفقاً للعناصر الآتية :-



١ - مدى صحة المعلومات التي حمل عليها جهاز التدريب عنهم قبل تنفيـــــــد البرنامج.

٢ - مدى اتباعهم والتزامهم بالموضوع المقرر لهم بالبرنامج.

٣ - درجة جديتهم في التدريب.

٤ - مدى احترامهم لمواعيد التدريب اليومية .

٥ - مدى خبرتهم بالتدريب .

٦ - مدى تأثير شخصيتهم على المتدربين .

ويكون ذلك بما يلي :-

(: 'ملاحظة الشخصية التي يقوم بها الممثل على البرنامج والقائم بالمشاهدة .

: 'استطلاع آراء' المتدربين وانطباعاتهم .

والمشاهدة في هذه المرحلة تلبيد في الآتي:-

١ - التأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها عن المدرب -

من قبل - بما يمكن من اتخاذ قرار موضوعي بفهم المدرب السي

المدربين الذين على جهاز التدريب ومدادومة الاعتماد عليهم في

تنفيذ البرامج , وتسجيل اسمه بسجل مدربي الجهاز.

٢ - امكانية تلافي حدوث أية مشاكل - في حينها - والتي قد تحدث

بسبب :-

x عدم جدية المدرب x عدم التزامه بالموضوع المقرر

له البرنامج

x عدم احترامه لمواعيد x سوء معاملته للمتدربين
التدريب اليومية .



تقييم المدربين بعد تنفيذ البرنامج :-

يقع عبء تقييم المدربين في هذه المرحلة على المشرف على البرنامج وكذلك المتدربين.

أ) فبالنسبة للمتدربين يمكن استطلاع آرائهم الخاصة بتقييم المدربين وقد يكون ذلك عن طريق :-

١ - استقما' المدربين في نهاية البرنامج بواسطة قائمة الاستقما' التي توزع عليهم في نهاية الدورة , ويقترح استخدام استمسازة استقما' خاصة بتقييم المدربين يملؤها المتدربون . وذلك للخروج منها بحكم سليم على أدا' ومقدرة المدربين الذين أسهموا في البرنامج التدريبي .

وتعتبر المؤشرات التي تتجمع نتيجة هذا الاستقما' بمثابة المعايير التي يتم بواسطتها تقييم المدرب . ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي :-

- التحفيز الجيد للموضوع الذي يقدمه والإلمام التام بالمعاداة الغلمية المتعلقة به .
- الخطة السليمة لتقديمه الموضوع التدريبي .
- قدرة المدرب على عرض الموضوع والتكيف مع مستوى المتدربين .
- مدى دراية المدرب بأساليب التدريب الحديثة والاستخدام المحيح لوسائل الإيفاح والاختيار الموفق لها لتلائم الموضوع الذي يقدمه .
- أسلوب المدرب في التعامل مع المتدربين .
- قدرته على تصميم الاختبارات , وإدارة المناقشات بالأسلوب السليم بما يحقق الهدف .



٢ - استطلاع رأى المتدربين عن طريق المقابلات الشخصية واللقاءات التي
يقوم بها المشرف على البرنامج بطبيعة عمله كمشرف.

٣) اما بالنسبة للمشرف على البرنامج لانه يمكن استطلاع رأيه
بالنسبة لتقييم المدربين وذلك عن طريق تقرير يهده في نهاية
الدورة متضمنة تقييمه لكل مدرب وامكانية الاعتماد عليه في
برامج تدريبية أخرى تمتد مستقبلا.



متابعة تقييم نشاط التدريب

(أ) تقييم ومتابعة البرامج التدريبية

تتم عملية تقييم ومتابعة البرامج التدريبية على ثلاث مراحل لقياس
لأثر البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لتلبية الاحتياجات التدريبية الت
ت من أجلها . وتتم هذه المراحل الثلاث بالترتيب التالي :

تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ :

ويتمثل التقييم في هذه المرحلة في الآتي :-

١ - وضع موضوعات المنهج في ثلاث أسبقيات على أساس .

x المعلومات والخبرات التي يتحتم أن يتزود بها المتدربون .

x المعلومات والخبرات التي ينبغي تزويد المتدربين بها .

x المعلومات والخبرات التي يمكن تزويد المتدربين بها .

٢ - النظر إلى المنهج من حيث استكمال لموضوعات الأسبقيات الأولى .

وعدم الغالب أي ركن فيها ، وعلى أساس إجمالي الساعات التدريبية

المقررة تستكمل موضوعات الأسبقيات الثانية ثم الثالثة .

٣ - النظر في عدد الساعات المخصصة لكل موضوع على أساس مدى كفايتها .

أو نقصها ، أو زيادتها بما يمكن من تقديم الموضوع متكاملًا

للمتدربين .

٤ - مراجعة أسلوب التدريب الذي حدد لتقديم كل موضوع ومدى ملائمته

لمستوى المتدربين وللمادة الموضوع ذاته .

٥ - قياس المنهج من حيث التسلسل المنطقي لموضوعاته بما يحقق التدرج

في بناء المادة العملية في أذهان المتدربين دون عناء وبما يحقق

الراحة الذهنية للمتدربين .



٦ - تجرى بعد ذلك التعديلات اللازمة ثم يوضع هذا المنهج في برنامج زمني مربوط بتوقيتات وساعات تدريب طبقا لما هو محدد للـسـدورة التدريبية .

٧ - قبل اقرار البرنامج وجدوله الزمني لابد من مراعاة الآتي :

أ) التأكد من التسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية .

ب) التنوع في الموضوعات التدريبية التي ستنفذ خلال كل يوم تدريسي لإبعاد الملل عن المتدربين وجذب اهتمامهم قدر المستطاع .

جـ) وضع الموضوعات التدريبية التي تحتاج الى تركيز ذهني من المتدربين في أول اليوم التدريسي تتبعها الموضوعات الأكثر سهولة .

د) تنوع المدربين خلال اليوم التدريسي الواحد - ان أمكن لذلك - وذلك بمراعاة ألا يعهد لمدرّب بالقيام بالتدريس خلال يوم تدريسي كامل .

٨ - متابعة البرامج التدريبية أثناء التنفيذ :-

وتتمثل مراحل متابعة البرامج التدريبية أثناء التنفيذ فيما يلي :-

١ - تعيين مدير للبرنامج ليقوم بالإشراف الفني ومساعد إداري يقسم بـخدمة البرنامج إدارياً .

٢ - التعفير - مبكراً - لحظة متابعة تنفيذ البرنامج التدريسي ، على شكل كشوف مراجعة يتم كل كشف منها المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقا لها البرنامج التدريسي وقد تشمل هذه الكشوف على سبيل المثال العناصر الآتية :-

- مدى استكمال الإعداد الإداري لتنفيذ الدورة التدريبية من حيث مكان عقد الدورة وتوفير الراحة للمتدربين من جميع الوجوه وعلامة المساعدات المؤتية والفوقية والتدفئة أو التهوية الخ .
- هل المادة العلمية - التي تلقى - متعلقة بالموضوع الذي يجري التدريب عليه ؟ وهل هي متمثلة مع هذا الموضوع التدريبي أو خرجت عنه ؟
- الوقت المخصص لكل موضوع تدريبي في البرنامج ومدى استغلاله من حيث كفايته لتغطية جوانب الموضوع ، حسب مستوى المتدربين أو زيادته عن الحاجة .
- مدى نجاح أساليب التدريب في جذب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها وهل تساعد فعلا في تقريب المادة العلمية لأذهانهم وتحقيق عنصر التشويق ؟
- هل كل مدرب من مدربي الدورة على مستوى المدرب الجيد ؟ وأين هو من هذا المستوى ؟
- مدى توفر المراجع العلمية لمواد وموضوعات البرنامج ومدى تيسرها للمتدربين ، وتسهيلات الإطلاع العلمي ومكانه .
- هل تم تغطية جميع موضوعات الدورة التدريبية ؟
- كما تشمل الخطة أيضا على عدة اجراءات أخرى تتم أثناء التنفيذ استكمالاً لمقومات المتابعة وهي على سبيل المثال :-

أ (الاجتماعات الدورية بالمدرسين أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج لتبادل
أقراء والاستماع الى ملاحظاتهم عن سير العمل التدريبي ومدى تفاعل
المدرسين مع البرنامج وملاحظاتهم على أساليب التدريب والوقت
المخصص لكل موضوع ووسائل الإيضاح المستخدمة للموضوع التدريبي.

ب (المقابلات الشفوية مع المدرسين - يجرىها مدير البرنامج -
بالدورة التدريبية للاستماع الى ملاحظاتهم وآرائهم ومواجهتهم بأي
ملاحظات عن أدائهم ومجهودهم المبذول بالنسبة للبرنامج .

ج (تجميع تقارير مدير البرنامج والتي تتناول مدى انتظام
المدرسين واستجاباتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح
الدورة التدريبية في تحقيق هدفها ومقدار الفائدة التي حققتها .

د (تصميم استمارات الاستقما السرية التي تطرح للمدرسين للتعبير
على آرائهم وملاحظاتهم وشكاواهم ومقترحاتهم , في شكل أسئلة يراعى
في تصميمها أن تكون غير متحيزة أو بها إيحاء , الى غير ذلك من
عوامل يجب مراعاتها في قائمة الاستقما .

تقييم البرنامج بعد التنفيذ :-

تجرى عملية تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها لتحقيق الآتي :

١ - اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة لهذه الدورة
لتناوله بالاملاح .

٢ - التوصل الى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية والتطبيقات
العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي .

٣ - تطور وتعديل أساليب التدريب بما يحقق فاعلية التدريب .



- ٤ - اكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيحاء وتطويرها التطوير اللازم .
 - ٥ - تعديل التوقيتات الزمنية لبرنامج الدورة إذا لزم الأمر .
 - ٦ - الارتقاء بالنواحي الإدارية للبرنامج إذا ظهر أي قصور فيها .
 - ٧ - أحداث أي تطوير أو تعديلات أخرى تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي .
- ويقترح " كيركاترك " أن يتم تقييم التدريب من أربع زوايا تتلخص في الآتي :-

١ - رد فعل المتدربين :

ويقصد به شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي ويمكن التعرف عليه عن طريق استمارة استقصاء تتم فيها الأسئلة بالشكل الذي يمكن من معالجة نتائجها إحصائياً، وقد يطلب فيها من المتدرب ألا يذكر اسمه أو يمنع توليحه إلا إذا أراد ذلك ، حتى يقول رأييه بصراحة . وقد تتم استمارة خاصة لكل برنامج تدريبي على حدة أو يستعان باستمارة تملح لعدة أنواع من البرامج التدريبية .

٢ - ما استفاد المتدربون :

يمكن قياس ما استفاد المتدربون من مبادئ ومعلومات .. الخ، عن طريق اختبار يحتوي على مجموعات من الأسئلة التي تملأها البرنامج التدريبي . وهناك طرق أخرى إلى جانب الاختبارات التحريرية لقياس ما استفاد المتدربون مثل المقابلات والمناقشات الجماعية واستمارات استقصاء الآراء .

٣ - تغيير السلوك :

بالتعرف على الأثر الذي يحدثه البرنامج التدريبي في سلوك المتدربين في وظائفهم، غير أن قياس تغيير السلوك يعد أصعب بكثير من قياس المعلومات التي حملها المتدرب في البرنامج . ويتكفل مسؤول التقييم بجمع معلومات عن أداء المتدرب الوظيفي قبل بدء البرنامج وبعده وذلك عن طريق المتدرب نفسه ورؤسائه ومُرؤسيه وزملائه في العمل، ثم تقارن هذه المعلومات في اللتريتين - قبل التدريب وبعده - وقد يقاس أداء مجموعة من الأشخاص لم يحضروا نفس البرنامج التدريبي حتى يقارن بأداء مجموعة المتدربين ، كما يحسن أيضا بعد أن تقارن نتائج المتدرب قبل التدريب وبعده ، أن يقاس أداء المتدرب بعد مدى فترة من الزمن بعد انتهاء البرنامج التدريبي قد تصل إلى سنة كاملة ، وذلك حتى نتعرف على مدى احتفاظ المتدرب بما تدرب عليه ومدى استمرار التغيير الذي طرأ على سلوكه نتيجة لبرنامج التدريب

٤ - النتائج المطلوبة للتدريب :

ويقدم بها النواحي المحددة في أداء الفرد التي تم التعرف عليها عند فحص الاحتياجات التدريبية والتي يراد من التدريب تحقيقها كنتيجة نهائية له ، ومثال ذلك جودة الإنتاج وتقليص التكاليف... الخ. ويختلف تقييم هذه النتائج حيث درجة السهولة والمعوبة والدقة باختلاف برامج التدريب فمن المهمل مثلا تقييم النتيجة التي تحمل عليها سكرتيرة في عدد الخطابات التي تطبعها على الآلة وتقليل الأخطاء في هذه الخطابات بعد أن تدربها على سرعة الطباعة وحسن استعمال الآلة الطابعة ، ولكن من الصعب أن نقيس



فعالية برنامج تدريبي في العلاقات الإنسانية أو مهارات الإتصال كما أنه من الصعب تحديد العوامل التي تتأثر بالتدريب وتمييزها أو فعلها عن العوامل التي لا تتأثر بغيره .

ومن الضروري أن يكون إبدأ المتدربين لرأيهم في البرنامج التدريبي سرياً قدر المستطاع حتى لا يحجم المتدرب عن إبدأ رأيه بمراحة في البرنامج التدريبي مما قد يقلل من فاعلية التقييم .

ومن الأفضل أن يعد سجل خاص بتقييم البرامج التدريبية يتمثل في الشكل المقترح التالي :-

سجل تقييم البرامج التدريبية

برنامج : ----- الفترة من / / ١٩ الى / / ١٩

ملاحظات	التعديل المقترح	البيان	محلل
		١	
		٢ هدف البرنامج	
		٣ شروط الالتحاق بالبرنامج	
		٤ نظام التدريب	
		٥	
		٦	
		٧ وسائل الإيفاح	



القسم الثاني : - تقييم المادة العلمية

ملاحظات	الإجراء الذي تم	التعديل المقترح ادخالها	عدد الملاحظات المعالجة				موضوع التدريب	ممثل
			مجموع	الخ.م	ندوة دراسة حالة	مخافرة		
			٢		—	١	١	١
			٦		٢	٢	٢	٢
								٢
								٤

ويفيد هذا السجل في التعرف على نتائج تقييم البرامج التدريبية لإدخال أي تعديل أو تطوير قد يلبي الاحتياجات التدريبية للمدرسين في المستقبل.

(ب) تقييم ومتابعة المتدربين

ان المتابعة المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب وتقييمهم يعد معيارا هاما يبين مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي مزم من أجله . فان مجرد التحاق المتدرب ببرنامج تدريبي لا يضمن أنه قد استفاد حقيقة من هذا البرنامج ، فأدائه الوظيفي بعد التدريب يجب أن يلاحظ وأن تجري المقارنات بأدائه قبل التدريب
وتعد عملية تقييم ومتابعة المتدربين بالمراحل التالية :-

متابعة وتقييم المتدربين قبل التدريب :

تعد متابعة وتقييم المتدربين قبل التدريب عملية مستمرة تقوم به الإدارة في مواقع العمل المختلفة وهي في الواقع المرحلة التي تستهدف دائما البحث عن الاحتياجات التدريبية واكتشافها . فالأفراد دائما في حالة متابعة وتقييم قبل حضورهم أي برنامج تدريبي ، وحضورهم التدريب يعني أنهم كانوا يحل للرقابة والمتابعة والتقييم مما أظهر حاجتهم التدريبية .



متابعة وتقييم المتدربين أثناء فترة التدريب :

وتتم متابعة المتدربين أثناء فترة التدريب باتباع أسلوب الملاحظة والتسجيل لكل متدرب بالنسبة للنواحي الآتية :-

- ١ - المحافظة على مواعيد التدريب
- ٢ - الطوك العام
- ٣ - التعاون مع زملاء من المتدربين
- ٤ - القدرة على التحصيل
- ٥ - مدى الإهتمام بالتدريب والإقبال عليه
- ٦ - مدى الاستجابة لموسم التدريب
- ٧ - الإشتراك في المناقشات
- ٨ - التعاون مع مشرف الدورة
- ٩ - التعاون مع المدربين
- ١٠ - طرق الأداء العامة في مجال الدورة التدريبية

حيث تبرز عملية الملاحظة التي يجريها المشرف على البرنامج التدريبي بعض نواحي القصور في أداء وتعرفات بعض المتدربين ، الأمر الذي يستوجب تدخل المدرب أو المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع المتدربين الذين يحتاجون إلى تصحيح أدائهم أو لفت نظرهم .

ومن الممكن استخدام النموذج المقترح الذي يوضحه الشكل رقم (١) لمتابعة المتدربين وتقييمهم أثناء فترة التدريب والمتضمن العناصر السابقة ، على أن يشمل نظام متابعة المتدربين أثناء فترة التدريب على ما يلي :

- ١ - أن يتولى القيام بعملية المتابعة أساسا المشرف على الدورة يعاونه في ذلك المدربون .
- ٢ - يمكن الحصول على البيانات الخاصة بعناصر المتابعة من المصادر التالية :-



x بالنسبة للمحافظة على مواعيد التدريب : يمكن الحصول على تقديرات هذا العنصر عن طريق كشوف الحضور والغياب للمتدربين.

x بالنسبة لكل من العناصر الآتية :-

- التعاون مع زملاء من المتدربين.
- السلوك العام .
- مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه .
- التعاون مع مشرف الدورة .
- طرق الأداء العامة في مجال الدورة التدريبية .

فانه يمكن الحصول عليها عن طريق المشرف على الدورة رأساً
باعتباره القائم بالمتابعة والتقييم حيث يتولى القيام بذلك عن طريق
الملاحظة والتسجيل.

جـ) بالنسبة لكل من العناصر الآتية :-

- القدرة على التحميل.
- مدى الاستجابة لموضوع التدريب.
- الإثراء في المناقشات .
- التعاون مع المدربين .

يقع عي تقدير هذه العناصر بالنسبة لكل متدرب على عاتق
المدربين أنفسهم ، وذلك مساعدة للمشرف على الدورة ، حيث أن هذه
العناصر تتمثل أساساً في النواحي الفنية المتعلقة بالتدريب والتي
لا يستطيع تقديرها إلا المدربون أنفسهم .

لذلك يقترح أن توزع استمارة أو نموذج معفر للنموذج السابق
على المدربين توضع بها العناصر السابقة ليقوم كل مدرب بتقديرها



بالنسبة لكل متدرب بعد هذا يستطيع المشرف على البرنامج والقائم بعملية التقييم أساساً أن يأخذ متوسط تقديرات المدربين لكل متدرب بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر ثم اعتبار هذا المتوسط هو تقدير المتدرب الذي يحمل عليه بالنسبة لهذه العناصر والتي يدونها المشرف على الدورة بالتمولج التالي المقترح والذي يوفحه الشكل رقم (1) .



شكل رقم (١)

"يُملا بعملة المشرف على الدورة"

نموذج متابعة وتقييم متدرب أثناء فترة التدريب

بذرة : -----

خلال الفترة من / / ١٩ الى / / ١٩

اسم المتدرب : ----- جهة الترشيح : -----

المؤهل الدراسي : -----

الوظيفة : ----- جهة العمل : -----

عناصر المتابعة	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	ملاحظات
١ - المحافظة على مواعيد التدريب						
٢ - السلوك العام						
٣ - التعاون مع زملاء مسن المتدربين						
٤ - القدرة على التحميل						
٥ - مدى الاهتمام بالتدريب والقبال عليه						
٦ - مدى الإستجابة لموضوع التدريب						
٧ - الإشتراك في المناقشات						
٨ - التعاون مع مشرف الدورة						
٩ - التعاون مع المدربين						
١٠ - طرق الأداء العامة في مجال الدورة التدريبية						
المجموع						

القائم بالتقييم :

التقدير العام :



ويمكن استخدام الشكل التالي رقم (٢) نموذجاً معقراً للنموذج السابق المقترح، يملأ بمعرفة المدربين بالنسبة لكل متدرب .

شكل رقم (٢)

” يملأ بمعرفة المدرب ”

نموذج

متابعة وتقييم متدرب أثناء فترة التدريب

----- : بدورة

خلال الفترة من : / / ١٩ الى / / ١٩

اسم المتدرب : -----

ملاحظات	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف	عناصر المتابعة والتقييم
						القدرة على التحميل مدى الاستجابة لموضوع التدريب الإشراك في المناقشات التعاون مع المدربين

القائم بالتقييم



٢ - يمكن أن يتم وضع التقديرات على الأسس التالية :-

- فعيل أقل من ٥٠ ٪ - جيد من ٦٦ إلى ٨٠ ٪
- مقبول من ٥٠ ٪ - ٦٥ ٪ - جيد جدا من ٨١ - ٩٠ ٪
- ممتاز من ٩١ - ١٠٠ ٪

٣ - ومن الضروري ألا يحمل المتدرب الحائز على تقدير فعيل على شهادة اتمام الدورة التدريبية ، مع الاكتفاء بإرسال تقرير إلى الجهة التي رتبته للتدريب بحالته وموقفه .

٤ - لتحقيق فعالية عملية المتابعة والتقييم يجب أن تخطر ببال المتدربين بشأن هذه المتابعة فور الانتهاء من البرنامج .

متابعة وتقييم المتدربين بعد انتهاء التدريب :

من الأفضل أن تتم متابعة وتقييم المتدربين بعد عودتهم إلى جهات عملهم بعد انقضاء ثلاثة شهور تقريبا من انتهاء التدريب حتى تكون هناك فترة كافية تتم خلالها فيها بين الخبرة والمعلومات التي اكتسبها المتدرب من التدريب وتطويعه في العمل ، وذلك للتأكد من فاعلية التدريب والتمسك على الخواص التي حققها المتدربون الذين تلقوا هذا التدريب .

ولما كان من المعتاد إجراء المتابعة الميدانية لجميع المتدربين فإن عمليات المتابعة غالبا ما تتم بالطرق الآتية :-

١ - باتباع الطريقة المكتبية :- وتتم المتابعة المكتبية في هيئة تقارير دورية يحررها الرؤساء المباشرين من المتدربين الذين تم تدريبهم أو في هيئة استمارات مكملة لتبرز نواحي الفهم أو التقدم التي ظهرت لدى أداؤهم ولتلك المتدربين بعد تلقى التدريب .

٢ - باتباع طريقة إرسال استمارة استقفا يقوم المدرب باستيفائها .

٣ - باتباع طريقة المتابعة الميدانية :- وتتم بأسلوب العينات كنسوع من المراجعة على الطريقتين السابقتين .



ومن الضروري اعداد سجل خاص بتقييم ومتابعة المتدربين ، سوف يوضحه
الشكل المقترح التالي :-

سجل تقييم ومتابعة المتدربين

برنامج : - - - - -

في الفترة من : / / ١٩ الى / / ١٩

ملاحظات	نتيجة التطور في أداء الخدمة			التقدير الذي حصل عليه	وفيلت قبيل البرنامج	الجهة التابع لها	اسم المتدرب	سجل
	مهارات وغيرهات	أداء	سلوك					
								١
								٢
								٣
								٤
								٥



مع الاستعانة بالاستشارة المقترحة .. والتي يوضحها الشكل التالي :-

اسم المترشح : - - - - -

البرنامج : - - - - - الفترة من / / ١٩ الى / / ١٩

مترشح	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ملاحظات
١	٢	٣	٤	٥	(أ) النواحي الشوكية :-
١	٢	٣	٤	٥	١ - الولاء للوحدة والإيمان بأهدافها -
٢	٣	٤	٥	٦	٢ - الانتظام في العمل والمحافظة على المواعيد -
٣	٤	٥	٦	٧	٣ - التعاون مع الزملاء -
٤	٥	٦	٧	٨	٤ - تحمل المسؤولية وتجنب السلبية -
٥	٦	٧	٨	٩	٥ - احترام اللوائح والنظم الخاصة بالوحدة -
٦	٧	٨	٩	١٠	٦ - المرونة بالتعامل -
٧	٨	٩	١٠	١١	٧ - مدى التجاوب مع توجيهات الرئيس -
٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع الإجمالي
٩	١٠	١١	١٢	١٣	متوسط التقدير (يقم على ٧)
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	(ب) الإدارة :
١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١ - هل ارتفع معدل الإدارة ؟
١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	٢ - هل الإدارة تتفق (بأي درجة) ؟
١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	٣ - هل يعني بالتفصيل (بأي درجة) ؟
١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	٤ - هل هو محتاج لأن يتعلم أداء طرق جديدة ؟
١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	المجموع الإجمالي
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	متوسط التقدير (يقم على ٥)
١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	(ج) المعلومات والخبرات :-
١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	١ - هل تجددت نوعياته ؟
١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢ - هل زادت خبرته نتيجة التدريب (بأي درجة) ؟
٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٣ - هل أصبح لديه ابتكار في العمل ؟
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٤ - هل زاد ميله للبحث والإطلاع ؟
٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	المجموع الإجمالي
٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	متوسط التقدير (يقم على ٤)

